



**TERESA MANUELA  
HENRIQUES DOS  
SANTOS**

**COMPRA DE SERVIÇOS DE MARKETING:  
ESTUDO DE CASO**



**TERESA MANUELA  
HENRIQUES DOS  
SANTOS**

**COMPRA DE SERVIÇOS DE MARKETING:  
ESTUDO DE CASO**

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Ferreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, pelas oportunidades que me têm proporcionado.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial  
da Universidade de Aveiro

vogal – arguente principal

**Prof. Doutor José Carlos Martins Rodrigues de Pinho**

professor associado do Departamento de Gestão da Escola de Economia e Gestão da  
Universidade do Minho

vogal - orientador

**Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira**

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial  
da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Começo por agradecer ao Professor Doutor Luís Ferreira a orientação, acompanhamento e disponibilidade ao longo da realização deste trabalho.

Deixo um agradecimento muito especial à Paula Faria e a todos os que participaram e tornaram possível a conclusão deste estudo.

Não menos importante, agradeço à minha família e aos meus amigos o apoio e motivação para a conclusão deste projeto.

A todos, o meu muito obrigado!

**palavras-chave**

Compra de Serviços, Serviços para Negócios, Serviços Profissionais, Serviços de Marketing, Service Level Agreements

**resumo**

Por ser uma área de elevados custos para as organizações, este estudo tem como objetivo analisar a complexidade da compra de serviços de marketing no que respeita à forma como a área de compras e de marketing colaboram. Para tal, procedeu-se à condução de um estudo de caso, baseado na literatura existente, de natureza confirmatória e exploratória, num sector de atividade e contexto diferentes daqueles até à data estudados. A análise das entrevistas realizadas aos principais intervenientes na compra de serviços de marketing permitiu compreender como se relacionam e o qual o grau de envolvimento entre a área de compras e de marketing. Como principais conclusões, destacam-se a forma como a própria estrutura organizacional envolve a área de compras na aquisição de serviços de marketing, a confirmação dos fatores que influenciam o envolvimento da área de compras e o sucesso da compra, bem como a identificação de novos moderadores de envolvimento entre as áreas.

**keywords**

Service Procurement, Business Services, Professional Services, Marketing Services, Service Level Agreements

**abstract**

Being an area of high costs for organizations, this study aims to analyze the purchase complexity of marketing services, with regard to how the areas of purchasing and marketing collaborate together.

To this end, a case study was conducted, based in the existing literature, of confirmatory and exploratory nature, in a market and context different of those studied to this date.

The analysis of the interviews to main players of the marketing services procurement enabled to understand how they relate and what is the degree of involvement between the purchasing and the marketing areas.

As main conclusions, it is emphasized how the organizational structure involves the purchasing area in the marketing services procurement, the confirmation of factors that influence the purchasing area involvement and the procurement success, as well as the identification of new moderators of involvement between the areas.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS .....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ii
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	3
2.1. Serviços e caracterização da compra de serviços .....	3
2.1.1. Definição e caracterização de serviço .....	3
2.1.2. Classificação de serviços para negócios .....	5
2.1.3. Ciclo da compra de serviços .....	12
2.1.4. Avaliação do fornecedor do serviço.....	15
2.1.4.1. Seleção do fornecedor .....	15
2.1.4.2. Desempenho do fornecedor .....	17
2.2. A compra de serviços de marketing .....	18
2.2.1. Relevância da compra de serviços de marketing.....	18
2.2.2. Envolvimento dos departamentos de compras e de marketing .....	25
2.2.2.1. Nível de envolvimento do departamento de compras .....	27
2.2.2.2. Barreiras ao envolvimento do departamento de compras .....	29
2.2.2.3. Moderadores do envolvimento do departamento de compras .....	30
2.3. Síntese e questões de pesquisa .....	31
3. ESTUDO DE CASO .....	33
3.1. Discussão metodológica .....	33
3.2. Apresentação do Estudo.....	36
3.3. Resultados do Estudo de Caso .....	47
3.3.1. Aquisição de serviços de marketing .....	48
3.3.2. Nível de integração entre função marketing e compras .....	50
3.3.3. Barreiras ao envolvimento entre função marketing e compras.....	57
3.3.4. Moderadores da integração entre função marketing e compras.....	59
3.4. Análise dos resultados .....	60
4. CONCLUSÃO E REFLEXÕES FINAIS.....	67
BIBLIOGRAFIA .....	71
ANEXO I - Guião Base Lydia Bals.....	77
ANEXO II - Guião de Entrevista .....	81
ANEXO III - Quadro resumo das entrevistas.....	89



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças entre Bem e Serviço.....	5
Tabela 2: Classificações de Serviços para Negócios.....	9
Tabela 3: Fases do processo de compra organizacional .....	14
Tabela 4: Modelo Linear de Estudo de Caso .....	35
Tabela 5: Proposições do estudo .....	37
Tabela 6: Questões por dimensão de análise.....	39
Tabela 7: Modelo do estudo de caso.....	42
Tabela 8: Perfil dos entrevistados .....	43
Tabela 9: Classificação das Compras do Grupo Tele .....	44
Tabela 10: Áreas de compras do Grupo Tele por nível de consulta ao mercado.....	46
Tabela 11: Principais dados sobre as compras do Grupo Tele (ano 2009).....	48
Tabela 12: Percepção dos entrevistados sobre o trabalho em conjunto no processo de compra.....	52
Tabela 13: Grau de envolvimento no Grupo Tele .....	62
Tabela 14: Barreiras ao envolvimento identificadas no estudo de caso.....	64
Tabela 15: Validação das proposições do estudo .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de compra de serviços.....	6
Figura 2: Taxonomia para a compra de serviços para negócios .....	8
Figura 3: Ciclo da compra de serviços.....	12
Figura 4: Fases do desenvolvimento de uma estratégia de aquisição de serviços .....	13
Figura 5: Volume de negócios dos serviços prestados às empresas.....	21
Figura 6: Prestação de serviços segundo a atividade principal da empresa.....	23
Figura 7: Volume de negócios por atividade principal da empresa.....	24
Figura 8: Modelo de pesquisa .....	26
Figura 9: Medição do envolvimento das compras .....	28
Figura 10: Modelo de compras Grupo Tele (simplificado) .....	45
Figura 11: Grau de otimização de aquisição de serviços de marketing .....	49
Figura 12: Responsabilidades das áreas de compra e de marketing.....	51

## 1. INTRODUÇÃO

A compra de serviços pelas organizações está em expansão tanto em dimensão como em importância (Nordin & Agndal, 2008) e assume um crescente interesse para os profissionais da área de compras, uma vez que representa, cada vez mais, grande parte das despesas das organizações (Van der Valk, et al., 2005b). Reflexo disso é o facto dos serviços para negócios terem sido uma das indústrias mais dinâmicas nos países desenvolvidos nos últimos 15 anos (Merino, et al., 2010).

A maior parte da literatura existente na área de cadeia de abastecimento foca-se, no entanto, essencialmente na aquisição de bens (Van der Valk, 2007), existindo em número bastante mais reduzido os estudos na área de compra de serviços. Paradoxalmente, a aquisição de serviços é cada vez mais uma área estratégica das organizações, sendo amplamente reconhecida como mais complexa do que a aquisição de bens (CAPS Research, 2003).

Como resultado da forte competitividade do mercado, as empresas apostam não só na melhoria da sua oferta e processos produtivos, mas também em estratégias de marketing agressivas para conquistar quota de mercado, recorrendo à compra de serviços de marketing, que têm assumido um crescente peso nas despesas totais de aquisição de serviços (Bals et al., 2007a; Massey, et al., 2009). Analogamente, na ótica da prestação de serviços às empresas, em Portugal a prestação de serviços de marketing é bastante expressiva face ao valor total de serviços prestados (INE, 2010).

As organizações têm então procurado melhorar as práticas de compras de serviços de marketing, tendo-se verificado em estudos recentes que o aumento da colaboração entre a área de compras e os clientes internos das áreas de marketing conduzem não só a melhorias na qualidade do serviço adquirido e à otimização de custos (Bals, et al., 2009; Massey, et al., 2009), mas também à satisfação dos clientes internos (Large, et al., 2009).

No entanto, o envolvimento do departamento de compras na aquisição de serviços de marketing nem sempre é considerado e a decisão de compra é tomada pelo departamento de marketing e pela gestão de topo da organização (Bals, et al., 2007b), impossibilitando o controlo dos gastos pelo departamento de compras (Massey, et al., 2009). Uma das possíveis causas do não envolvimento da área de compras deve-se ao entendimento que a área de marketing tem quanto aos objetivos da primeira, ao considerar que o seu foco é apenas na redução de custo e não na qualidade do serviço (Massey, et al., 2009).

Através do presente trabalho, pretende-se compreender de que forma a área de compras e de marketing colaboram dentro das organizações no contexto português. Para tal, é aplicada a metodologia de estudo de caso, baseada no modelo proposto por Bals, et al. (2009), de forma a validar a teoria existente e/ou identificar novos resultados num contexto económico e sector de atividade diferentes, em torno de três questões de pesquisa centrais:

1. Qual o grau de envolvimento do departamento de compras com o departamento de marketing?
2. Qual o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra de serviços de marketing?
3. Que barreiras impedem o envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing?

Com base nestas questões e com a intenção de analisar a complexidade da compra de serviços de marketing, no contexto organizacional português, e compreender de que forma as áreas de marketing e de compras podem interagir para a criação de valor na aquisição de serviços de marketing, levou-se a cabo o estudo apresentado nesta dissertação, a qual está dividida em 4 capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à introdução e o segundo capítulo de revisão bibliográfica introduz os conceitos base de serviço, com enfoque nos serviços para negócios. Neste capítulo é explorado também o ciclo da compra de serviços e destacada a fase de avaliação dos fornecedores. Ainda no contexto de revisão bibliográfica, é enfatizada a importância do estudo dos serviços para negócios, particularmente os serviços de marketing e a complexidade da sua aquisição com a envolvimento das áreas de compras e de marketing das organizações, bem como os resultados de estudos e estatísticas que revelam o crescente peso da compra de serviços de marketing nas organizações.

O terceiro capítulo está reservado à conceção da investigação, nomeadamente a discussão metodológica, a apresentação do estudo de caso e proposições associadas, o campo de investigação e a construção do guião de entrevistas. São ainda apresentados os resultados do estudo de caso com base nas técnicas definidas, bem como a análise dos mesmos.

Por fim, o quarto capítulo é dedicado à apresentação das conclusões do estudo de caso, identificação das suas limitações e são propostas linhas de investigação futura.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

No presente capítulo é exposta a peculiaridade dos serviços face aos bens, com especial foco nos serviços para negócios. São abordadas as suas diferentes classificações e analisado o ciclo da compra de serviços para negócios, com destaque para a fase de avaliação do fornecedor no processo de compra organizacional.

Num segundo momento é enfatizada a importância do estudo dos serviços para negócios, especialmente os serviços de marketing, no contexto nacional e internacional.

Ainda no âmbito de revisão de literatura, é explorada a complexidade da aquisição de serviços de marketing com a envolvimento entre áreas de compras e de marketing das organizações. Como tema central do estudo, são apresentados por último o objetivo e as questões de pesquisa propostas neste trabalho.

### **2.1. Serviços e caracterização da compra de serviços**

#### **2.1.1. Definição e caracterização de serviço**

Várias definições do conceito «serviço» foram sendo propostas ao longo do tempo.

Segundo Kotler e Bloom (1984) os serviços podem ser classificados como qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível e que não resulta no direito de propriedade. A sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico, e, apesar de “não serem objetos, dependem destes para a sua execução” (Van der Valk, 2007, p. 16).

Na perspectiva de Grönroos (2004), um serviço é algo que suporta e acrescenta valor aos processos dos consumidores, considerando que os bens (produtos físicos) são o resultado desses processos.

Outra definição proposta é de que serviço consiste em “todas as atividades económicas cujo *output* não é um produto físico ou construção e é geralmente consumido ao mesmo tempo que é produzido” (Zeithaml, Bitner, et al., 2006, p. 4), ou seja, serviço é tudo aquilo que não é um bem (Araujo, et al., 2006). De uma forma mais simplificada, um serviço é um “valor comercializável não constituído por um objeto material” (INE, 2008, p. 69).

Não obstante das várias definições de «serviço» encontradas na literatura de marketing, um ponto comum emerge de forma clara: um serviço é diferente de um bem físico e as suas principais características distinguem-nos visivelmente, são elas a intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade (Van der Valk, et al., 2005b). Estas características afetam o processo de compra, tendo os serviços de ser tratados de forma diferenciada em relação aos bens (Lindberg, et al., 2008).

A intangibilidade é a característica mais distintiva dos serviços em relação aos bens. Os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma forma que os bens tangíveis. Outra característica dos serviços é a simultaneidade da produção com a entrega/consumo, estes são tipicamente produzidos e entregues/consumidos ao mesmo tempo, ao contrário dos bens que primeiro são produzidos e só depois são adquiridos e consumidos. Sendo a produção e entrega simultâneas, significa ainda que o fornecedor e o comprador estão em constante interação um com o outro durante este processo e tal pode afetar a experiência percebida do serviço. O produtor do serviço encontra-se ainda numa posição de relevo como parte do próprio produto e como peça fundamental na experiência de serviço do consumidor (Zeithaml, et al., 2006).

Sendo os serviços frequentemente produzidos por pessoas, é quase impossível que dois serviços sejam prestados precisamente da mesma forma, daqui resulta a heterogeneidade dos serviços. O desempenho de cada pessoa (fornecedor do serviço) pode variar de dia para dia ou mesmo de hora para hora. Esta característica resulta ainda dos consumidores pois cada um tem necessidades únicas e experiencia o serviço de forma única. Ou seja, a heterogeneidade dos serviços resulta essencialmente da interação humana. Por último, a perecibilidade resulta do facto do serviço não poder ser guardado, armazenado, revendido ou devolvido (Zeithaml, et al., 2006).

Como os serviços geralmente não podem ser contados, medidos, inventariados nem testados, as suas evidências físicas limitam-se na maioria das vezes às instalações, equipamentos e colaboradores do fornecedor (Parasuraman, et al., 1985). A própria definição das especificações do serviço torna-se um processo bastante complexo e moroso pois é difícil entender antes da compra, quais são os conteúdos exatos do serviço (Van der Valk, et al., 2009; Van der Valk, et al., 2005a). A intangibilidade dos serviços suscita dificuldade não só na avaliação do fornecedor e na especificação com precisão do serviço desejado, mas ainda na verificação do cumprimento de todos os requisitos do serviço entregue, uma vez que não é sujeito a um exame minucioso como no caso dos bens (Fitzsimmons, et al., 1998).

Adicionalmente, ao contrário dos bens, a compra de serviços não termina com a assinatura do contrato, continua durante o período em que o fornecedor presta o serviço, reforçando a simultaneidade e o processo interativo entre as partes envolvidas, assim como, a necessidade da existência de interfaces nesse processo de forma a assegurar uma entrega de serviço satisfatória (Van der Valk, et al., 2005a).

Em resumo, é apresentado o quadro seguinte em que são elucidadas as principais diferenças entre um bem e um serviço.

**Tabela 1: Diferenças entre Bem e Serviço**

	BEM	SERVIÇO
<b>Especificações</b>	Existe uma definição clara e precisa das especificações.	As especificações dos níveis de serviço são frequentemente vagas.
<b>Avaliação Qualidade</b>	A qualidade está pré-determinada e é mensurável.	A qualidade é subjetiva e está fortemente dependente do utilizador.
<b>Determinação Custo</b>	O custo é pré-negociado e determinado pelas quantidades.	O custo pode ser pré-determinado mas é suscetível de variar face a alterações de âmbito e especificações não previstas inicialmente.
<b>Execução do Contrato</b>	Termina com a expedição da mercadoria.	Definido pela aceitação do cliente.
<b>Pagamento</b>	É feita a validação dos materiais rececionados com a encomenda colocada.	São pagos à medida que vão sendo prestados, sem ter por base evidências tangíveis.

**Fonte:** Kotler, et al. (1984); Sonmez, et al. (2010)

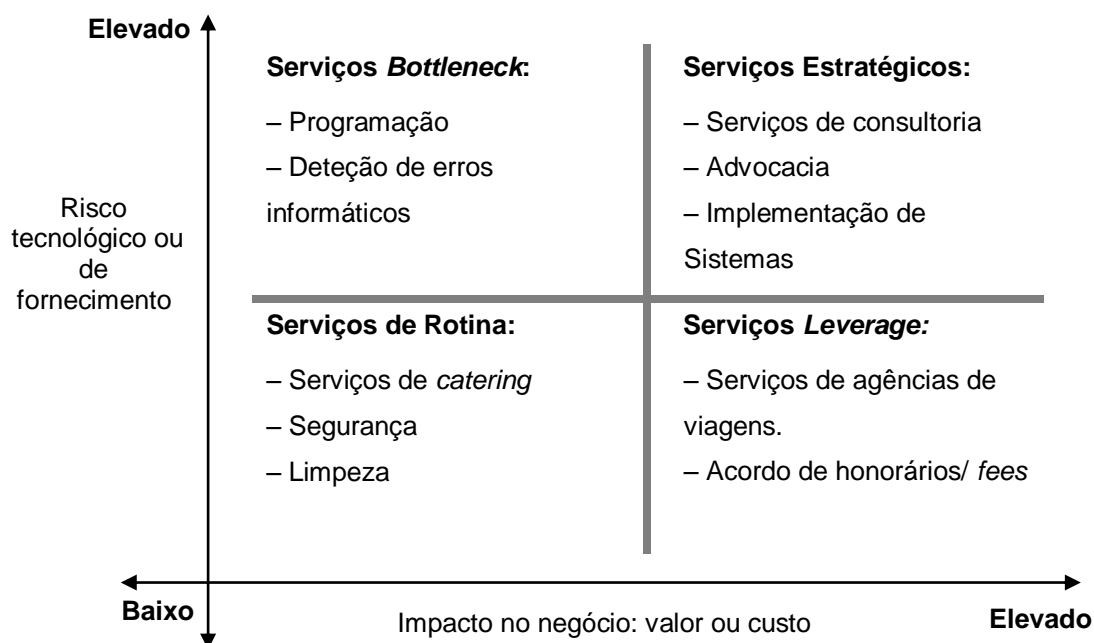
### 2.1.2. Classificação de serviços para negócios

A nível organizacional, os serviços adquiridos pelas empresas denominam-se de serviços para negócios, ou seja, são os “serviços que são trocados entre as organizações tais como serviços de tecnologias de informação e comunicação, consultoria, limpeza, marketing e serviços jurídicos” (Van der Valk, et al., 2009).

Uma das primeiras classificações de serviços proposta baseia-se na matriz de produtos de Kraljic (1983), redefinida por Axelsson e Wynstra (2002) de forma a enquadrar-se no conceito de compra de serviços: serviços estratégicos, serviços bottleneck, serviços de rotina e serviços leverage (figura 1):

- Serviços Estratégicos: serviços de elevado custo e valor, mas também superiores em termos de competências técnicas. São vistos como estrategicamente importantes para o negócio.
- Serviços Leverage: serviços que têm elevado valor ou custo, mas cujas competências técnicas são menores.
- Serviços Bottleneck: serviços altamente técnicos mas relativamente baixos em termos de valor ou custo.
- Serviços de Rotina: serviços que exigem poucas competências técnicas.

**Figura 1:** Matriz de compra de serviços



**Fonte:** Axelsson, et al. (2002)

Burt e Pinkerton (1996) sugerem que a compra de serviços se classifique em três categorias distintas: profissional, técnico e operativo.

- Serviços Profissionais: serviços fornecidos por empresas ou indivíduos profissionais que tendem a incluir aconselhamento e orientação de gestão (exemplo: advogados e consultoras de gestão).
- Serviços Técnicos: serviços fornecidos para o suporte técnico e troca de conhecimento (exemplo: contractos de I & D e instalação de um sistema de informação em gestão).
- Serviços Operativos: serviços que podem ser realizados pela própria organização, mas que por razões económicas são adquiridos pela empresa. Normalmente são serviços essenciais que podem ser melhor realizados por organizações especializadas (exemplo: *catering* e segurança).

Sonmez e Moorhouse (2010) resumem esta classificação em apenas duas categorias: serviços profissionais nos quais se incluem a consultoria, advocacia e contabilidade; e outros, tais como secretariado e limpeza.

Por outro lado, foi proposta por Fitzsimmons, et al. (1998) uma taxonomia para a compra de serviços para negócios que opõe duas dimensões: a importância do serviço – alta ou baixa – e o foco do serviço – no património, nas pessoas ou nos processos (figura 2). Destas duas dimensões resultaram seis tipos de serviços cujas considerações de compra, aquando da aquisição, diferem.

- **Foco no património:**
  - Suporte de instalações: serviços de baixa importância a nível de custos, cujo responsável deve estar identificado para avaliar o desempenho e as especificações do serviço descritas.
  - Suporte de equipamentos: serviço em que a experiência e reputação do fornecedor são importantes e a distância entre este e o comprador deve ser reduzida, de forma a permitir uma resposta rápida em caso de emergência.
- **Foco nas pessoas:**
  - Suporte ao pessoal: podem ser contactados os clientes do fornecedor para referências, as especificações dos serviços devem ter em conta os requisitos dos funcionários e o fornecedor de serviço deve ser avaliado regularmente.
  - Desenvolvimento dos funcionários: é importante a experiência com uma indústria particular, envolve a gestão de topo na identificação e seleção dos



fornecedores, assim como, podem ser contactados os clientes para obter referências e a avaliação do desempenho é feita pelos funcionários.

▪ **Foco nos processos:**

- Facilitadores: é importante conhecer fornecedores alternativos, envolve a identificação do fornecedor pelo utilizador, bem como as especificações detalhadas do serviço por parte deste.
- Profissionais: envolvem a gestão de topo na identificação, seleção e identificação do fornecedor e a reputação e experiência são fatores importantes.

**Figura 2:** Taxonomia para a compra de serviços para negócios

		<b>Importância do Serviço</b>	
		Baixa	Alta
<b>Foco do Serviço</b>	Património	<b>Suporte das instalações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Limpeza</li> <li>– Tratamento de resíduos</li> </ul>	<b>Suporte de equipamentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reparações</li> <li>– Manutenção</li> <li>– Teste de produtos</li> </ul>
	Pessoas	<b>Suporte ao pessoal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Refeições</li> <li>– Segurança</li> <li>– Pessoal temporário</li> </ul>	<b>Desenvolvimento dos funcionários:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formação</li> <li>– Cuidados de saúde</li> </ul>
	Processos	<b>Facilitadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contabilidade</li> <li>– Planeamento de viagens</li> <li>– Software</li> </ul>	<b>Profissionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Publicidade</li> <li>– Aconselhamento legal</li> <li>– Relações públicas</li> </ul>

**Fonte:** Fitzsimmons, et al. (1998)

Apesar de nesta última classificação apresentada se verificar uma mudança de perspetiva, as duas primeiras classificações de serviços para negócios focam-se essencialmente nas características do fornecedor, que podem não ser suficientes para a compreensão da necessidade de modelos específicos de interação entre comprador e fornecedor (Wynstra, et al., 2006). Neste sentido, Wynstra et al. (2006) propuseram uma nova classificação que tem por base a forma como a empresa compradora aplica o serviço nos seus próprios processos, isto é, em que tipos de processos da própria organização os serviços são consumidos. Esta classificação compreende quatro tipos

distintos de serviços: serviços de consumo, serviços instrumentais, serviços semi-manufaturados e serviços de componentes.

Enquanto os dois primeiros são aplicados em processos internos da empresa compradora, os dois últimos são transmitidos aos consumidores finais.

- Serviços de Consumo: serviços tipicamente rotineiros que são consumidos pela e dentro da empresa compradora e que não afetam diretamente os seus processos primários. Exemplo: serviços de limpeza de escritórios.
- Serviços Instrumentais: serviços que afetam a forma como são conduzidos os processos primários da empresa compradora e, por isso, não estão diretamente relacionados com a procura individual dos consumidores dessa empresa. Exemplo: sistemas de informação e comunicação utilizados para suportar as operações de voo.
- Serviços Semi-manufaturados: serviços que são transformados, ou seja, são usados como um *input* pela empresa compradora para determinadas ofertas aos consumidores finais. Exemplo: previsão do tempo para determinar planos de voo.
- Serviços de Componentes: serviços entregues diretamente ao consumidor final da empresa sem sofrer qualquer transformação. Exemplo: manuseamento da bagagem.

A tabela seguinte reúne algumas das classificações de serviços para negócios propostas ao longo do tempo por diversos autores.

**Tabela 2:** Classificações de Serviços para Negócios

Autores	Classificação Proposta
Aljian e Farrel (1982)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Profissionais;</li><li>– Relacionados com as instalações e equipamentos;</li><li>– Relacionados com o pessoal;</li><li>– Relacionados com o negócio.</li></ul>
Kraljic (1983)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Estratégicos;</li><li>– <i>Leverage</i>;</li><li>– <i>Bottleneck</i>;</li><li>– Rotina.</li></ul>

**Tabela 2:** Classificações de Serviços para Negócios (Continuação)

Autores	Classificação Proposta
Dobler, Lee e Burt (1992)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Pessoal;</li><li>– Equipamento e processos;</li><li>– Relacionados com o pessoal e colaboradores.</li></ul>
Graw e Maples (1994)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Relacionados com as instalações;</li><li>– Relacionados com os materiais/logística;</li><li>– Comunicação;</li><li>– Suporte ao pessoal;</li><li>– Profissionais.</li></ul>
Jackson, Neidell e Lunsford (1995)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Manutenção, reparação e operações (MRO);</li><li>– Produção.</li></ul>
Burt e Pinkerton (1996)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Profissionais;</li><li>– Técnicos;</li><li>– Operativos.</li></ul>
Boyt e Harvey (1997)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Elementares;</li><li>– Intermédios;</li><li>– Complexos.</li></ul>
Fitzsimmons, Noh e Thies (1998)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Suporte das instalações;</li><li>– Suporte do equipamento;</li><li>– Suporte ao pessoal;</li><li>– Desenvolvimento dos funcionários;</li><li>– Facilitadores;</li><li>– Profissionais.</li></ul>
Wynstra, Axelsson e Van der Valk (2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Consumo;</li><li>– Instrumentais;</li><li>– Semi-manufaturados;</li><li>– De componentes.</li></ul>
Sonmez e Moorhouse (2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Profissionais;</li><li>– Outros.</li></ul>

**Fonte:** Axelsson, et al. (2002); Fitzsimmons, et al.(1998); Sonmez, et al., (2010); Wynstra, Axelsson, e van der Valk (2006)

Ao focar-se nas características do comprador e/ou na situação de uso, ao contrário das classificações anteriores, a classificação proposta por Wynstra, et al. (2006) será a mais indicada para compreender a interação entre o comprador e o fornecedor, dependendo do tipo de aplicação do serviço adquirido.

De notar que o mesmo serviço pode pertencer a diferentes categorias dependendo de como é aplicado pela empresa compradora (Van der Valk, et al., 2005a).

Grönroos (2004) realça que a interação entre o comprador e o fornecedor deve ser a principal área de interesse na compra de serviços, e não a transferência do serviço em si. Esta contínua interação na relação negocial assume grande importância, uma vez que a maior parte das empresas tendem a manter relações de longo prazo com um número limitado de fornecedores (Wynstra, et al., 2006), posição que se compreende quando se analisam as características dos serviços em comparação com os bens (Lian, et al., 2004) e porque os serviços, na maior parte das vezes têm de ser personalizados de acordo com as necessidades da empresa (Fitzsimmons, et al., 1998). Adicionalmente, no caso do fornecimento de serviços para negócios, as imperfeições do mercado como os problemas de mensuração e dificuldades em gerir a colaboração entre o fornecedor e o cliente, que existem também para o fornecimento de bens, assumem aqui maior relevância devido ao carácter intangível dos serviços, dificultando tanto a comparabilidade dos serviços como dos preços (Merino, et al., 2010).

Como proposto anteriormente, a interação contínua entre as partes envolvidas bem como o interface utilizado, irão variar consoante os diferentes tipos de serviços (Van der Valk, 2008; Van der Valk, et al., 2005a; Wynstra, et al., 2006). Segundo Fitzsimmons et al. (1998), os serviços que envolvem mais ativamente a gestão de topo na decisão de compra são aqueles fundamentais para o negócio central da empresa, devido ao risco em que a mesma incorre se a decisão não se enquadrar com os objetivos corporativos. Conclui-se portanto, que o comportamento que as empresas têm perante as compras de serviços varia consoante o sector de atividade da mesma, mas pode também ser influenciado por diferenças culturais, demográficas, económicas, políticas e geográficas (Nordin, et al., 2008).

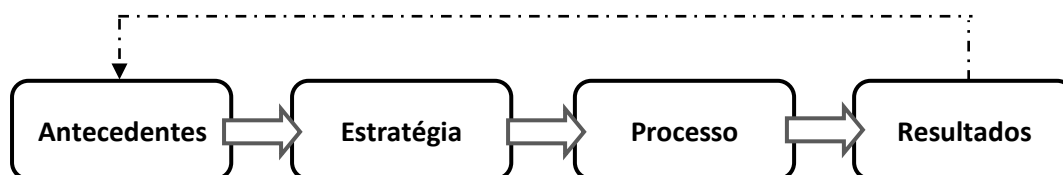
Por outro lado, a conceção da interface entre o comprador e o vendedor, por exemplo, a forma como os processos de interação estão organizados, determinam o nível de sucesso do período em que se verifica a troca dos serviços (Van der Valk, 2008). A compreensão e capacidade de gerir a relação com um fornecedor são tão importantes como a capacidade de especificar e contratar o serviço desejado, pois é na contínua

interação durante a prestação do serviço que é estabelecido o sucesso da compra (Van der Valk, 2008).

### 2.1.3. Ciclo da compra de serviços

De forma a obter uma visão mais ampla e compreensiva do processo de compra, Nordin e Agndal (2008) categorizaram a investigação existente em quatro áreas centrais. A primeira diz respeito aos motivos pelos quais os serviços são adquiridos, isto é, os antecedentes da compra de serviços. A segunda foca-se na estratégia de compra para os serviços, seguindo-se o processo da compra, isto é, o processo pelo qual as organizações estabelecem as necessidades de aquisição e identificam, avaliam e selecionam entre diferentes fornecedores. A última área relaciona-se com os efeitos da compra de serviços, ou seja, os resultados obtidos (figura 3).

**Figura 3:** Ciclo da compra de serviços



Fonte: Lonsdale e Watson (2005)

#### **Antecedentes**

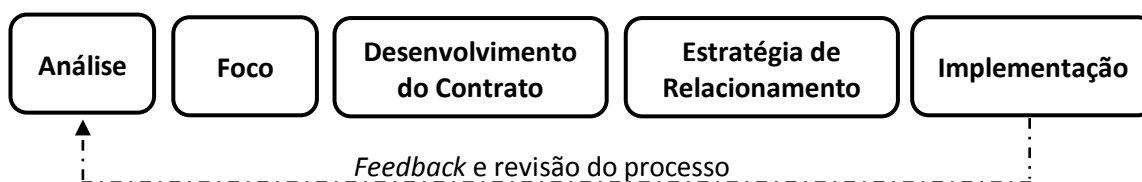
Os antecedentes da compra de serviços podem ser internos, ou seja, relacionados com a organização, como por exemplo, a qualidade dos serviços que são providenciados internamente, questões relacionadas com as competências centrais da empresa, ou relacionados com o ambiente externo.

#### **Estratégia**

A estratégia está relacionada com questões como o número de fornecedores aos quais recorrer (*single vs. multiple sourcing*), o tipo de fornecedores (ex. nacionais ou internacionais), a natureza da relação comprador-fornecedor (envolvimento, ou não, no

desenvolvimento do serviço/ relação relacional ou transacional), o tipo de contrato (curto vs. longo prazo) e quais as pessoas envolvidas (Nordin, et al., 2008). Axelsson e Wynstra (2002) sugerem que a estratégia de compra de serviços é constituída pela análise do portfólio de serviços já existentes, seguindo-se o desenvolvimento de uma estratégia de gestão para a compra de serviços e o desenvolvimento do contrato em que se decidem quais os modelos de *Service Level Agreements* adequados a aplicar. Posteriormente é considerada a estratégia de relacionamento mais apropriada a seguir e por último o desenvolvimento de um plano de implementação a curto, médio e longo prazo (figura 4).

**Figura 4:** Fases do desenvolvimento de uma estratégia de aquisição de serviços



**Fonte:** Axelsson e Wynstra (2002)

### Processo

Apesar de existirem várias sugestões quanto à estrutura do processo organizacional de compra de serviços (Bals, et al., 2007; Bals, et al., 2009; Day, et al., 1994; Fink, et al., 2003; Fitzsimmons, et al., 1998; Nordin, et al. 2008), de uma forma geral todas reúnem as fases de planeamento, pesquisa, contratação e monitorização, como é apresentado na tabela seguinte.

**Tabela 3:** Fases do processo de compra organizacional

Fases	Atividades
1. Preparação / Planeamento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação/reconhecimento da necessidade ou problema e da solução;</li><li>- Definição das especificações da compra.</li></ul>
2. Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação de potenciais fornecedores de serviço;</li><li>- Pedidos e análise de propostas.</li></ul>
3. Contratação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliação de propostas e seleção do fornecedor;</li><li>- Negociação e elaboração do contrato;</li><li>- Colocação de encomendas.</li></ul>
4. Monitorização	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acompanhamento do fornecedor;</li><li>- Avaliação do desempenho;</li><li>- Gestão do contrato.</li></ul>

**Fonte:** Bals, et al. (2007b); Bals, et al. (2009); Day, et al. (1994); Fink, et al. (2003); Fitzsimmons, et al. (1998); Nordin, et al. (2008)

Os autores Van der Valk e Rozemeijer (2009) acrescentam que a interação contínua entre o comprador e o fornecedor, já abordada anteriormente no contexto da prestação do serviço, deve ter início logo nas primeiras fases do processo de compra de serviços, criando-se um passo intermédio entre as fases 1 e 2 do processo de compra organizacional. Isto porque, sendo a definição das especificações do serviço a adquirir uma das dificuldades mais identificadas pelas empresas compradoras e ao mesmo tempo um dos pré-requisitos mais importantes para uma aquisição de serviços bem sucedida, deve ser introduzido um passo adicional antes da seleção do fornecedor, que implique o seu envolvimento antecipado, através do envio de *requests for information* para que, com a informação obtida e em interação com os fornecedores, se consiga desenvolver uma especificação mais detalhada e adequada dos requisitos. Através desta abordagem, a empresa compradora beneficiará logo na fase inicial, do conhecimento, experiência e ideias inovadoras dos fornecedores para a satisfação das suas necessidades.

## **Resultados**

Por último, no ciclo da compra de serviços, os resultados podem ser medidos em termos financeiros, como a redução de custos, ou não financeiros, relacionados, por exemplo, com o risco envolvido e o impacto no desempenho do serviço (Nordin, et al., 2008). De notar, que os próprios resultados obtidos podem funcionar, ao mesmo tempo, como antecedentes para uma nova decisão de compra.

### **2.1.4. Avaliação do fornecedor do serviço**

Neste subcapítulo pretende-se evidenciar uma das atividades mais importantes e que potencialmente têm maior impacto no processo de compra organizacional de serviços, abordado no subcapítulo anterior, a avaliação dos fornecedores de serviço.

Esta avaliação incide sobre diferentes etapas, não se restringindo apenas à seleção inicial de um conjunto de fornecedores, mas também à seleção do fornecedor da *short list final* e ainda durante a própria prestação do serviço, onde o desempenho do fornecedor e a qualidade do serviço prestado são avaliados pelo comprador.

Ambas as avaliações são distintas e, para ambas, a importância dos critérios usados para proceder à avaliação pode variar consoante os tipos de serviços e a empresa compradora (Beaumont, 2006).

#### **2.1.4.1. Seleção do fornecedor**

Como afirmam Day e Barksdale (1994) a simples seleção de um fornecedor de serviços pode ser, simultaneamente, uma das decisões mais importantes e um dos maiores erros que uma empresa pode cometer, pelo que vários estudos têm sido desenvolvidos ao longo dos anos no sentido de compreender os critérios de avaliação envolvidos no momento de seleção de um fornecedor.

No início da década de 90, Day e Barksdale (1992) apontavam quatro dimensões críticas para a decisão de seleção de um fornecedor:

1. experiência percebida, habilidade e competência do fornecedor;
2. compreensão por parte do fornecedor das necessidades e interesses do cliente;
3. relacionamento com o fornecedor e capacidade de comunicação;
4. probabilidade do fornecedor se adaptar ao contrato e aos requisitos administrativos.



Num estudo qualitativo desenvolvido posteriormente pelos mesmos autores, confirmou-se que a experiência (sobretudo em projetos semelhantes), as qualificações da equipa do projeto atribuída e a compreensão do projeto pelo potencial fornecedor são critérios comuns para a pré-seleção, isto é, para a obtenção de uma *short list* de fornecedores (Day, et al., 2003).

Segundo o estudo realizado pelo CAPS Research em 2005, no âmbito da gestão das despesas em serviços, em média os cinco critérios com maior relevância para a seleção de um fornecedor são: (1) qualidade, (2) preço, (3) desempenho na prestação do serviço, (4) aptidão técnica e (5) capacidade e instalações do fornecedor.

Mais recentemente, a pesquisa desenvolvida por Sonmez e Moorhouse (2010), identifica seis principais critérios de seleção de um fornecedor de serviços profissionais, que podem ser divididos em dois grupos – critérios de pré-qualificação e critérios diferenciadores na fase final de decisão. Os critérios que assumem maior importância são os que pertencem ao segundo grupo: (1) competências, (2) conhecimento e compreensão e (3) produto, enquanto que, critérios como a (4) reputação, (5) capacidade organizacional e (6) custo são os critérios referentes à pré-qualificação dos fornecedores na identificação da *short list*.

Para a seleção do fornecedor após definida a *short list*, uma vez que nesta fase todos cumprem os requisitos mínimos estabelecidos pela empresa compradora, a confiança e o empenhamento do fornecedor de serviços podem ser fatores decisivos. Isto é, a importância dos critérios subjetivos aumenta. É dada ênfase superior à demonstração da compreensão das necessidades do comprador, capacidade de o escutar e transmitir entusiasmo (Day, et al., 2003).

Devido à particularidade das características dos serviços já descritas neste capítulo, Lian e Laing (2004) consideram mais apropriado a aquisição destes através de relações de longo prazo. Como tal, para além de ter em consideração os critérios objetivos que cumpram os requisitos definidos, o cliente irá procurar um fornecedor com o qual seja compatível, de forma a garantir uma boa relação de trabalho (Day, et al., 2003) e consequente prestação de serviço com qualidade. De notar, que a denominada afinidade pessoal deve estar também presente entre a equipa da empresa fornecedora que irá prestar o serviço, e não só entre cliente e fornecedor. Esta avaliação subjetiva é realizada durante a apresentação ou entrevista (Day, et al., 2003).

#### **2.1.4.2. Desempenho do fornecedor**

No que respeita à avaliação do fornecedor após a contratação, investigações recentes concluíram que esta tem em consideração diferentes aspetos consoante o tipo de interação durante a prestação do serviço. As conclusões obtidas indicam que numa prestação de serviço unicamente transacional, os fornecedores são avaliados apenas pela qualidade do resultado do serviço, enquanto os fornecedores com os quais se estabelece uma estratégia de compra relacional, são ainda avaliados pela qualidade dos processos e do relacionamento (Van der Valk, et al., 2008).

Apesar de esta avaliação ser efetuada já durante e após a prestação do serviço, estas considerações também poderão ser usadas no processo de seleção do fornecedor (Van der Valk, et al., 2008).

Já Beaumont (2006) propôs uma taxonomia de atributos para avaliar a qualidade dos serviços para negócios que inclui a acessibilidade, disponibilidade, desempenho, tempo (de resposta, de espera, de realização e total), competência, capacidade e flexibilidade, segurança e privacidade, empatia e ambiente e estatuto e prestígio. O mesmo afirma que o reconhecimento destas características auxilia o comprador e o fornecedor a “definir, negociar e monitorizar os *service level agreements*” (Beaumont, 2006, p. 389).

A definição de *Service Level Agreements* (SLA's) é uma componente essencial na avaliação do fornecedor e do serviço que é prestado por este. Ao delinearem características essenciais do relacionamento entre fornecedor e cliente, os *Service Level Agreements* constituem uma dimensão de elevado relevo para a compra de serviços (Axelsson, et al., 2002).

Um *Service Level Agreement* (SLA) é um contrato que define os serviços que o fornecedor irá providenciar ao cliente e que especifica informação como a duração do contrato, as partes envolvidas e as formas de negociação em caso de conflito (Beaumont, 2006), ou seja, delimita o que o fornecedor de serviço se compromete a entregar e como o irá fazer (Axelsson, et al., 2002). Este pode ainda conter cláusulas que definem o nível de serviço a ser fornecido, o suporte prestado, os incentivos para a prestação de um serviço superior, assim como, as penalizações para falhas e não cumprimentos do acordo (Axelsson, et al., 2002).

Esta componente, apesar de essencial para garantir a qualidade de fornecimento do serviço, é também uma das principais dificuldades assinaladas pelas empresas compradoras, que resulta essencialmente da dificuldade de definição da correta especificação do serviço na fase inicial do processo de compra (Van der Valk, et al., 2009).

Através do SLA, o comprador e o fornecedor possuem um mecanismo para medir o serviço que está a ser prestado, garantindo a qualidade do fornecedor do serviço (Axelsson, et al., 2002), obtendo este também, o respeito do cliente (Beaumont, 2006).

## **2.2. A compra de serviços de marketing**

### **2.2.1. Relevância da compra de serviços de marketing**

A maioria das grandes empresas estima que a compra de serviços é uma área de gastos significativos, representando entre 35% a 40% das compras totais (Axelsson, et al., 2002). Em 2002 as despesas em serviços para negócios representavam cerca de 30% do total das despesas com compras (CAPS Research, 2003), aumentando em 2005 para cerca de 40% (CAPS Research, 2006).

Esta é, portanto, uma área onde se podem obter maiores poupanças (Van der Valk, et al., 2008), sendo por esta razão uma área de crescente interesse para a gestão de compras.

A aquisição de serviços pelas empresas é também cada vez mais percecionada como estratégica, tanto por grandes grupos industriais como por empresas de prestação de serviços, e têm existido várias iniciativas para melhorar as práticas de compras e a sua profissionalização (Agndal, et al., 2007). Este facto pode-se dever essencialmente ao elevado custo associado à compra de serviços, que consequentemente conduz ao aumento das estratégias de aquisição na procura de redução desses custos, bem como pelo reconhecimento de mais-valias pelo fornecimento externo do serviço face ao aprovisionamento interno do mesmo, ou ainda por motivos de elevada complexidade dos serviços e/ou obrigatoriedade legal, como é exemplo as auditorias externas (Merino, et al., 2010). Adicionalmente, a compra de serviços implica muitas vezes a gestão de um número de fornecedores mais elevado e as “organizações que controlem a sua capacidade de adquirir e gerir os serviços, conseguem obter uma significativa redução de custos, tanto ao reduzir as despesas gerais envolvidas na compra e gestão dos serviços, como pela redução dos custos diretos. O maior controlo pode em última instância, conduzir à melhoria da qualidade e desempenho do serviço” (CAPS Research, 2002, p. 2).

Para além da redução de custos, através da compra de serviços as empresas conseguem obter economias de escala, maior conhecimento, flexibilidade, capacidade

para incorporar inovação na organização (Merino, et al., 2010) e sobretudo, esta estratégia permite que a organização se foque naquilo que melhor faz (Fitzsimmons, et al., 1998), isto é, alocar os seus recursos nas suas competências centrais, melhorando a sua oferta. Por outro lado, implica que a responsabilidade da função compras aumente igualmente (Fitzsimmons, et al., 1998), uma vez que a maioria dos serviços adquiridos estão fortemente relacionados com o negócio central da empresa (Van der Valk, et al., 2008).

Apesar da existência de investigação abundante na área das compras, é necessário ter em conta que o processo de compra de serviços é bem mais complexo do que o processo de compra de bens e envolve riscos diferentes (Fitzsimmons, et al., 1998), essencialmente devido à particularidade das características dos serviços que os distinguem dos bens. Estas características influenciam indubitavelmente o processo de compra dos serviços, tornando-o mais importante, difícil ou simplesmente diferente do processo de compra dos bens (Van der Valk, et al., 2008).

Num inquérito realizado pelo CAPS Research (2003), 70% dos participantes manifestaram que a compra de serviços é mais difícil ou muito difícil quando comparado com a compra de bens. Os profissionais da área de compras das organizações deparam-se então com um problema, a impossibilidade de tratar a compra de serviços da mesma forma que a compra de bens (Jackson, et al., 1995; Stock, et al., 1987).

Apesar do objetivo final ser o mesmo, isto é, obter o máximo de vantagem competitiva para a empresa, a forma como o podem alcançar na compra de serviços não passa apenas pela negociação do preço, podendo assumir outras formas, como a troca de conhecimento com o fornecedor, o desempenho/qualidade, a entrega oportuna, o risco, entre outras (Axelsson, et al., 2002). Por outro lado, alguns estudos apontam que o aumento da colaboração entre a área de compras das organizações e os respetivos clientes internos de outras áreas é fundamental para a própria satisfação dos clientes internos (Large, et al., 2009), podendo ser considerado um dos fatores de sucesso na compra de serviços.

Os principais serviços adquiridos pelas empresas são serviços de contabilidade/financeiros, tecnologia e informação, manutenção de equipamentos de produção e de transporte, gestão das instalações, construção e reparação de edifícios, segurança, marketing, relações públicas, formações e atividades jurídicas (Fitzsimmons, et al., 1998; Kakabadse, et al., 2002).

Apesar de existir pouca informação acerca dos gastos em compra de serviços das empresas em Portugal, estão disponíveis outro tipo de indicadores, como os serviços

prestados às empresas, que ajudam a compreender a dimensão que assume os serviços para negócios no país.

No caso particular de Portugal, os principais serviços vendidos às empresas são serviços de informática e atividades relacionadas, atividades jurídicas, contabilidade, auditoria e consultoria, arquitetura, engenharia e técnicas afins, ensaios e análises técnicas, publicidade, estudos de mercado e sondagens de opinião e atividades de emprego de pessoal (INE, 2009).

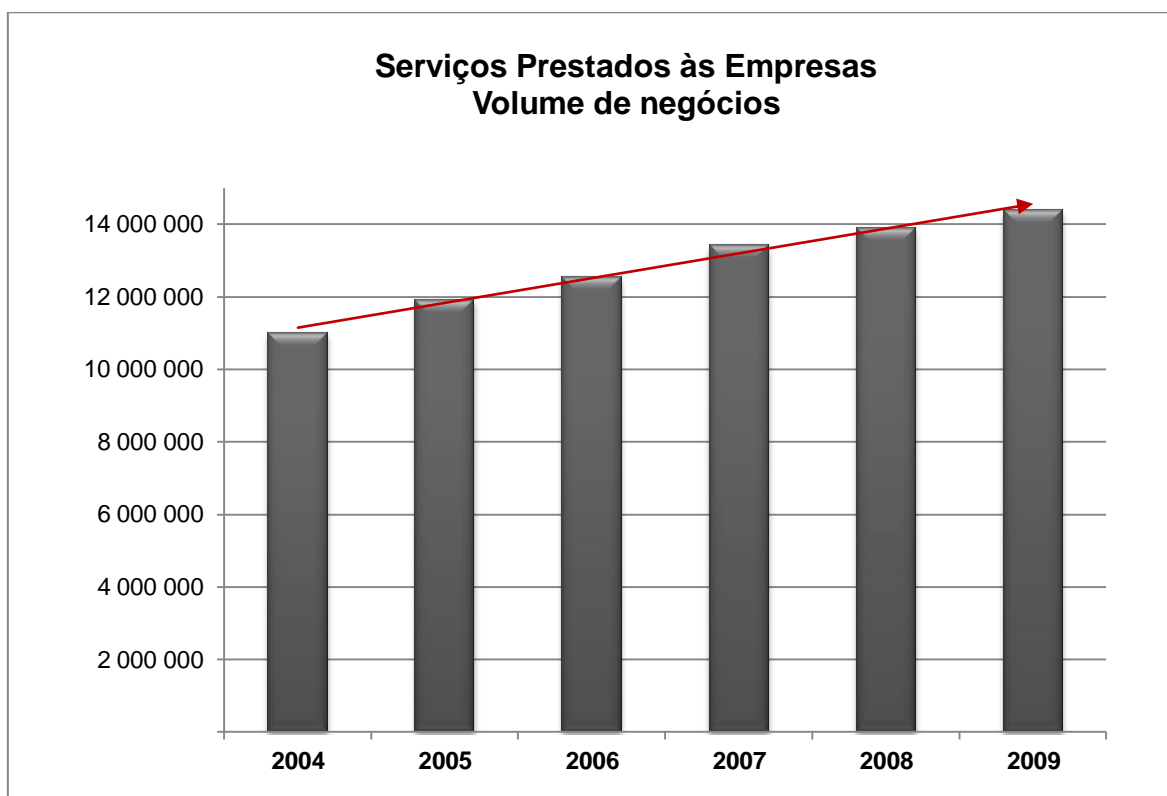
Globalmente, as atividades pertencentes à secção K da CAE (Rev. 2.1) – Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas – tiveram entre 2006 e 2007 taxas de evolução bastante superiores comparativamente às taxas do total da economia, nos indicadores «número de empresas», «número de pessoas ao serviço» e «volume de negócios». Este sector, com o seu acentuado dinamismo, tem contribuído de forma crescente para a economia nos últimos anos, apresentando em 2007 uma taxa de variação no volume de negócios de 9,2%, sendo a do total da economia de apenas 6,5% (INE, 2008).

Para além disto, os dados do Instituto Nacional de Estatística retratam o crescente aumento ao longo dos anos do volume de negócios dos serviços prestados às empresas. Em 2008, considerando todo o território nacional, os serviços prestados às empresas corresponderam a 21% do volume de prestação de serviços do total da economia, com um volume de negócios de 13,9 mil milhões de euros (INE, 2009). Em 2009 este valor ascendeu aos 14,4 mil milhões de euros, cerca de mais 3,5 mil milhões do que o verificado 5 anos antes<sup>1</sup> (INE, 2008, 2009 e 2010) (figura 5).

---

<sup>1</sup> Dados referentes a Portugal Continental

**Figura 5:** Volume de negócios dos serviços prestados às empresas



**Fonte:** INE (2008, 2009 e 2010)

As despesas com serviços de marketing são definidas como os gastos externos em serviços relacionados com o marketing e publicidade (Bals, et al., 2007b). Segundo a classificação do Instituto Nacional de Estatística Português (INE, 2008), consideram-se serviços de marketing, os serviços de publicidade, entre os quais, serviços de conceção publicitária e desenvolvimento de ideias, serviços de gestão de suportes publicitários, serviços de marketing direto e relacional, serviços de publicidade, serviços publicitários completos e outros serviços de agências de publicidade. Incluem-se ainda as atividades relacionadas com estudos de mercado tais como inquéritos qualitativos, inquéritos quantitativos *ad hoc*, inquéritos quantitativos permanentes e regulares, serviços de estudos de mercado e sondagens de opinião.

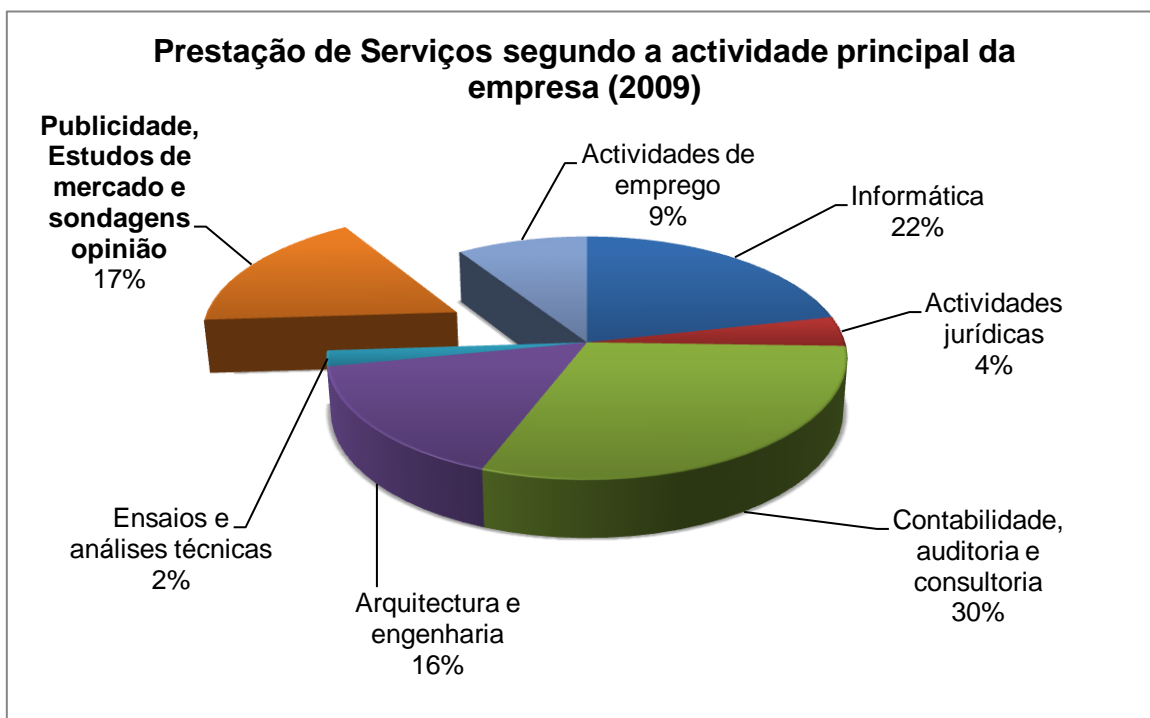
Os serviços de marketing representam, de forma crescente, uma quantia significativa nos gastos em aquisição de serviços pelas empresas (Bals, et al., 2007a). Um estudo recente realizado às mais reconhecidas empresas a nível global revelou que mais de metade dos inquiridos apresentavam um orçamento anual superior a 30 milhões de euros de gastos em serviços de marketing (Massey, et al., 2009). Adicionalmente, o estudo

realizado pelo *Marketing Supply Chain Institute* (2009) revelou que do orçamento total de marketing das empresas inquiridas, 30% é despendido na aquisição de serviços de marketing, sendo o restante orçamento aplicado na compra de consumíveis para o marketing (34%), na gestão de eventos (16%) e em outros gastos de marketing (20%).

Apesar do evidente peso das despesas em serviços de marketing, o marketing é umas das principais áreas sobre a qual os gestores de compras detêm pouco controlo das despesas, juntamente com as áreas de consultoria, viagens e gestão das instalações (Bals, et al., 2007a). Um dos principais fatores que sustentam este panorama é a insuficiente integração do departamento de compras no que respeita à aquisição destes serviços (Bals, et al., 2007a; Bals, et al., 2007b). O estudo do CAPS Research (2006) é um indiciador desta situação, cujos dados obtidos permitiram concluir que o departamento de compras controla apenas 68,1% dos gastos totais em aquisição de serviços. No entanto, este deve ser encarado cada vez mais como um desafio na perspetiva das compras (Bals, et al., 2007b) e não como um problema.

Em Portugal, no que respeita aos serviços de marketing, considerando tais serviços os classificados pelo INE como os serviços de publicidade, estudos de mercado e sondagens de opinião, estes representaram, em 2008 e em 2009, 19% e 17%, respetivamente, do valor da prestação de serviços (figura 6), tendo apenas os serviços de informática e de contabilidade, auditoria e consultoria atingido valores superiores (INE, 2010).

**Figura 6:** Prestação de serviços segundo a atividade principal da empresa

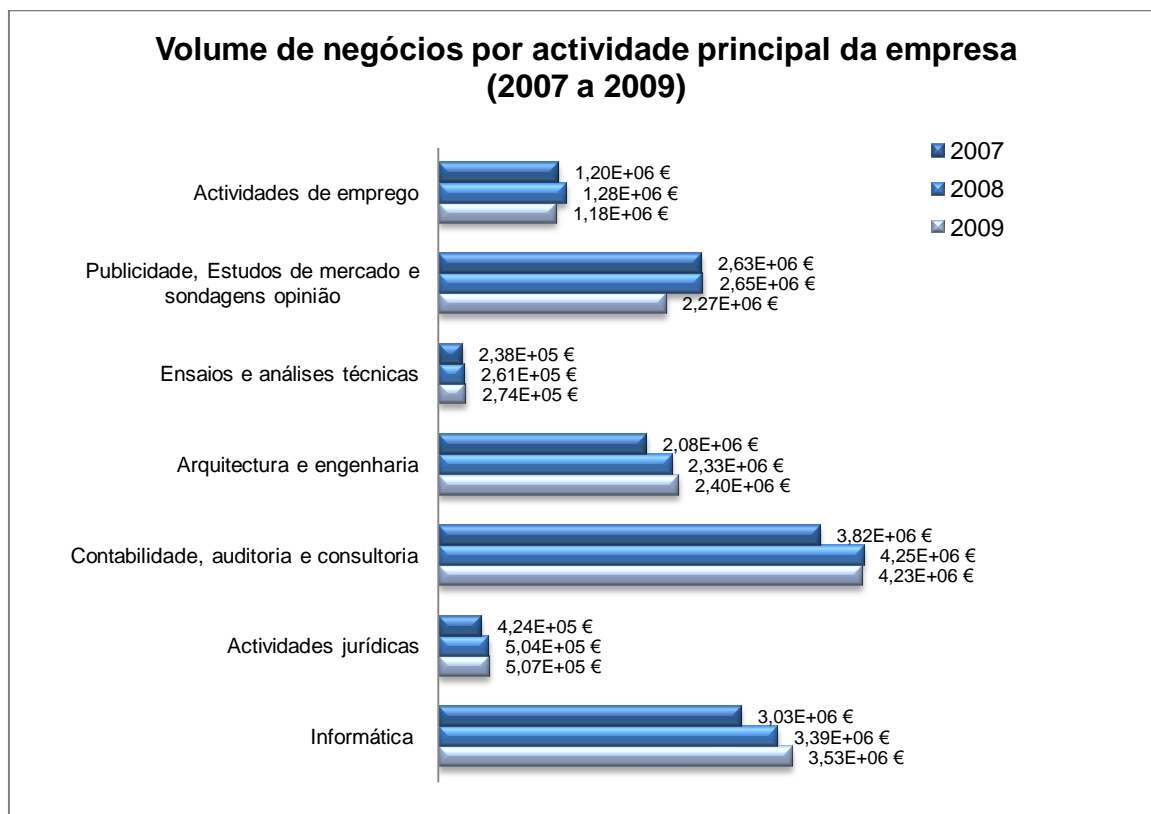


**Fonte:** (INE, 2010)

Por sua vez, o volume de negócios ascendeu aos 2,3 mil milhões de euros em 2009, sendo significativo, apesar da queda aproximada de 300 milhões face aos dois anos anteriores (figura 7). De referir que os serviços de publicidade em 2009 foram quase exclusivamente prestados ao mercado nacional (INE, 2010).



**Figura 7:** Volume de negócios por atividade principal da empresa



**Fonte:** INE (2008, 2009 e 2010)

Desta forma, é possível pressupor, que em Portugal os serviços de marketing assumem um papel relevante nas despesas das empresas na aquisição de serviços, sendo mais uma vez comprovada a importância do seu estudo para área da compra de serviços.

Adicionalmente, apesar de ser uma das categorias de serviços mais significativas em termos de gastos (CAPS Research, 2003), um estudo realizado West (1997) demonstrou que o departamento de compras é raramente integrado nas principais decisões relacionadas com a negociação de contratos, contratação e acompanhamento do fornecedor na aquisição de serviços de marketing. Estas decisões são normalmente tomadas pela gestão de topo em colaboração com o departamento de marketing (Bals, et al., 2007b), ou estão fragmentadas pelas várias áreas de negócio da empresa, responsáveis pelas suas próprias despesas limitando a visibilidade e controlo dos gastos pelo departamento de compras (Massey, et al., 2009).

O principal constrangimento entre o departamento de compras e o departamento de marketing está inerente aos objetivos gerais de cada um. Enquanto o marketing assenta na criatividade e ideias inspiradoras que não podem ser constrangidas por regras,

processos e procedimentos, uma equipa de compras está orientada para a redução de custos, coordenando as atividades de compra dos fornecedores para os clientes e avaliando o desempenho dos primeiros. Ou seja, para a área de compras o marketing é apenas outro centro de custos da organização e, por sua vez, o marketing tem dificuldades em acreditar nos benefícios que o envolvimento pode trazer. A falta de comunicação entre ambas as funções agrava assim a compreensão da cadeia de abastecimento de marketing por parte do departamento de compras (Massey, et al., 2009), o que resulta na complexidade da compra de serviços de marketing.

Para além disto, West (1997) estimou que o envolvimento do departamento de compras durante o processo de decisão de compra varia dependendo da subcategoria dos serviços de marketing a adquirir. Na «promoção de vendas» foi onde se verificou o maior envolvimento do departamento de compras, aproximadamente em 48% dos casos. Por outro lado, nos serviços de «pesquisa de mercado», «design gráfico» e «publicidade» o envolvimento não ultrapassou os 30% em cada uma das subcategorias.

Contudo, a perspetiva das empresas em relação à integração de ambos os departamentos tem evoluído de tal forma que 39% das empresas inquiridas por Massey e Perera (2009) anteciparam um envolvimento crescente na aquisição de serviços de marketing até 2011.

Esta mudança de panorama é reflexo do potencial para aumentar o sucesso da compra que se pode atingir com o envolvimento do departamento de compras na aquisição de serviços de marketing, que se reflete não só pela melhoria da qualidade do serviço mas também na redução de custos e geração de poupanças de tempo e dinheiro (Bals, et al., 2007b; Bals, et al., 2009). Segundo a pesquisa realizada por Massey e Perera (2009) tornou-se evidente que elevados níveis de colaboração entre as áreas de compras e de marketing, bem como outros *stakeholders*, contribuiu para o aumento da taxa de poupança nas despesas de marketing até uma média de 14,7% nas empresas inquiridas.

### **2.2.2. Envolvimento dos departamentos de compras e de marketing**

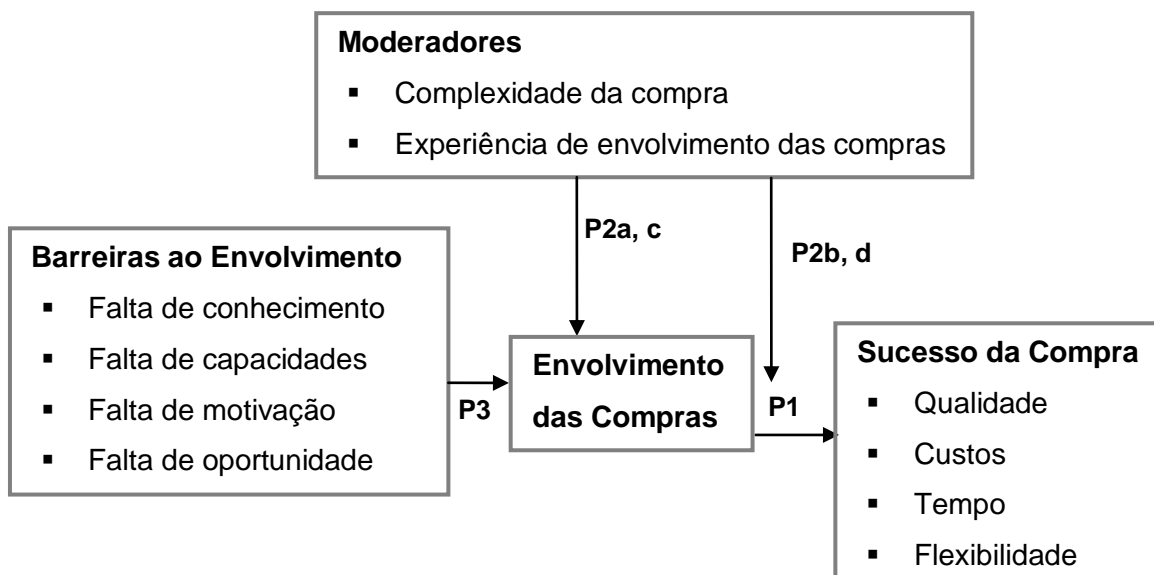
Da exposição anterior, é possível compreender que, apesar de ser benéfica a colaboração da área de compras na aquisição de serviços de marketing, nem sempre a mesma é percecionada dessa forma pelas organizações e particularmente pelos departamentos de marketing.

Com base nesta análise e na investigação de Bals, Hartmann e Ritter (2009), a complexidade na compra de serviços de marketing pode ser analisada em redor de três questões:

1. Qual o grau de envolvimento do departamento de compras com o departamento de marketing?
2. Qual o impacto do envolvimento do departamento de compras para o sucesso da compra de serviços de marketing?
3. Que barreiras impedem o envolvimento do departamento de compras?

Inicialmente numa perspetiva teórica (Bals, et al., 2007b) e enriquecido recentemente com evidências de um caso de estudo (Bals, et al., 2009) foi desenvolvido pelos autores um modelo de pesquisa baseado no grau de envolvimento entre os departamentos de marketing e de compras, nas barreiras que impedem o envolvimento e no impacto dos moderadores na relação e consequente sucesso da compra (figura 8), que é explorado de seguida.

**Figura 8:** Modelo de pesquisa



**Fonte:** Bals, et al. ( 2009)

#### **2.2.2.1. Nível de envolvimento do departamento de compras**

O grau de envolvimento é definido como o nível de integração entre o departamento de marketing e de compras, e este é considerado significativo, segundo Schiele (2005), quando a função compras contribui significativamente para:

1. o *input* do fornecedor – seleção de fornecedores não conhecidos pelo cliente interno e aumento da troca de informação entre ambos;
2. as especificações técnicas e funcionais - identificação e descrição das características e quantidades necessárias do serviço a adquirir;
3. a utilização do serviço pelo marketing - assegurar que o serviço corresponde às necessidades imediatas do departamento de marketing e que contribui para os objetivos de longo prazo da organização, sem entrar em conflito com estes;
4. a redução do tempo investido pelo departamento cliente durante o processo de compra e do tempo perdido quando a compra do serviço falha - a redução do tempo enquanto apoia o departamento cliente na satisfação das suas necessidades imediatas, assegurando que as necessidades a longo prazo e os objetivos estratégicos da organização são também satisfeitos.

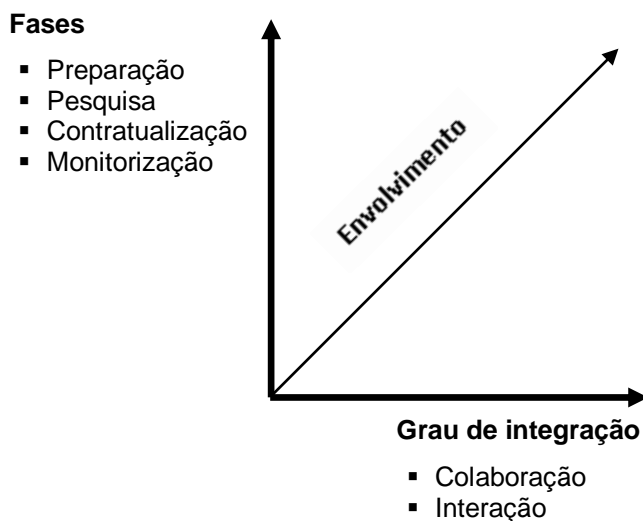
Desta forma, o envolvimento do departamento de compras com o departamento de marketing passa por, por exemplo, assegurar o melhor uso dos orçamentos de marketing, não se limitando ao mero corte de custos, e proceder à avaliação do desempenho do fornecedor (Massey, et al., 2009).

Para Bals, et al. (2009, p. 895) o conceito de envolvimento do departamento de compras vai mais além, tendo o propósito de “servir como uma estrutura com a qual o nível de envolvimento possa ser avaliado”.

Consideram então, que o grau de envolvimento do departamento de compras aumenta com o aumento do nível de integração, que, por sua vez, é tido como a função entre interação e colaboração, ao longo das fases do processo (figura 9).

São exemplos de colaboração o alcance de objetivos comuns, o trabalho informal em equipa, a compreensão mútua, a partilha de ideias, de informação e recursos, bem como a partilha da mesma visão da organização (Kahn, et al., 1998). Por outro lado, por interação entende-se a partilha de informação através de correio eletrónico, troca de documentos, reuniões, conversas telefónicas e teleconferências por exemplo (Van de Ven, et al., 1980).

**Figura 9:** Medição do envolvimento das compras



**Fonte:** Bals, et al. (2009)

De forma a determinar o nível de integração, pode ainda ser analisada a distribuição de papéis entre o marketing e as compras para cada fase do processo de compra de serviços. Segundo Robinson, Faris, e Wind (1967), o denominado «centro de compras» é constituído por todos os indivíduos que influenciam, formal ou informalmente o processo de compra, no qual existem cinco papéis distintos:

- Utilizadores - usam o bem ou serviço adquirido;
- Influenciadores - capazes de influenciar o resultado do processo de compra com os seus conselhos;
- Decisores - têm autoridade formal para tomar decisões;
- Compradores - negociam o contrato e emitem a ordem de compra;
- *Gatekeepers* - geram a informação que circula entre as partes envolvidas.

Por exemplo, na fase de preparação, o departamento de marketing terá o papel de utilizador, influenciador e decisor, enquanto o departamento de compras atuará como comprador e *gatekeeper*. No entanto, estes papéis podem variar dependendo da subcategoria de gastos e do tempo em que o departamento de compras e de marketing trabalham juntos nessa subcategoria (Bals, et al., 2007b).

#### **2.2.2.2. Barreiras ao envolvimento do departamento de compras**

Com base em revisão de literatura e nas três principais fontes de conflito dentro das organizações, reconhecidas por Lonsdale e Watson (2005), foram identificadas quatro possíveis barreiras ao envolvimento do departamento de compras na aquisição de serviços de marketing: (1) falta de conhecimento; (2) falta de capacidades; (3) falta de motivação e (4) falta de oportunidade (Bals, et al., 2009).

A falta de conhecimento traduz-se na não percepção pelo departamento de marketing da disponibilidade do departamento de compras, isto é, o primeiro assume erradamente que o departamento de compras não negocia serviços de suporte para funções como o marketing mas apenas materiais de produção (Bals, et al., 2009). Adicionalmente, não é reconhecido pelo marketing o *know-how* contratual com o qual o departamento de compras pode contribuir (Simms, 2005).

A segunda barreira refere-se à inexistência de capacidades, que neste contexto se reflete na falta das competências necessárias por parte do departamento de compras para compreender as necessidades dos seus clientes de marketing (Bals, et al., 2009).

A falta de motivação significa que, mesmo possuindo as capacidades cognitivas requeridas, os indivíduos não estão motivados a realizar determinada tarefa (Bals, et al., 2009). A motivação inclui barreiras sócio psicológicas que se referem ao sistema de normas e valores entre os indivíduos, grupos e organizações (Bals, et al., 2007b). Neste caso, os departamentos de marketing e de compras possuem diferentes culturas que dificultam a colaboração intra-organizacional e conseqüentemente a integração entre ambos. As diferentes culturas departamentais podem mesmo gerar conflitos, uma vez que cada cultura, ao possuir um conjunto de suposições generalizadas sobre a atividade da organização e partilhar uma forma específica de compreender as situações, irá aplicar estas suposições em decisões específicas (Bals, et al., 2007b; Lonsdale, et al., 2005). Por um lado, e atendendo às suas funções, o cliente interno (neste caso o departamento de marketing) tenderá a valorizar a funcionalidade do produto (Hutt, et al., 2001), enquanto o departamento de compras colocará maior ênfase, por exemplo, na economia de custos (Lonsdale, et al., 2005).

Por último, a falta de oportunidade refere-se a barreiras hierárquicas, em que a estrutura organizacional, as dependências e a própria estratégia da empresa são fatores relevantes (Bals, et al., 2009).

No que refere à estrutura organizacional, o que se tem verificado, é que, apesar de algumas mudanças como um maior achatamento hierárquico, esta continua a ser altamente hierarquizada. Tal situação traduz-se na atribuição de mais poder a

determinados níveis de gestão, que terão maior autoridade formal para tomar certas decisões (Lonsdale, et al., 2005). No que respeita concretamente ao departamento de compras, Fearon e Bales (1995) detetaram evidências que este não possui suporte da gestão de topo suficiente para influenciar as políticas organizacionais.

### **2.2.2.3. Moderadores do envolvimento do departamento de compras**

Para além das barreiras à integração, estudos anteriores demonstram que a integração do departamento de compras varia consoante a subcategoria de gastos do marketing. Tipicamente, quanto mais complexo é o serviço de marketing adquirido, menor é a integração entre os dois departamentos, por outro lado, quando o serviço em causa é adquirido numa base contínua, ou seja, menor complexidade envolvida, a integração do departamento de compras é maior. A complexidade do serviço pode ser medida pela dificuldade na avaliação da prestação do serviço, quanto mais difícil, maior a complexidade (Bals, et al., 2007b).

Segundo Bals, et al. (2007b), a duração da relação entre ambos os departamentos pode ser considerada outro fator moderador da integração. Neste campo, o processo de construção de confiança pode assumir uma importante posição e deverá ser analisado. A confiança pode ser definida como “uma crença, atitude ou expectativa positiva de uma parte, respeitante à probabilidade de que as ações ou resultados da contraparte serão para benefício próprio da parte que deposita essa confiança” (Andaleeb, 1992 em Bals, et al., 2007b, p. 8).

Em situações em que existe conflito entre o departamento de compras e o cliente interno, neste caso o departamento de marketing, Bals, et al. (2007b), seguindo a solução proposta por Lonsdale e Watson (2005), defendem a formação de uma colaboração funcional que maximize os benefícios do lado do departamento de compras e integre especialistas do lado do cliente interno, sempre atendendo à distribuição igualitária dos benefícios.

Vários autores acreditam que, de forma a diminuir algumas das barreiras e aumentar a integração do departamento de compras, fatores como: o apoio da gestão de topo, a visibilidade positiva do valor acrescentado deste departamento, a sua credibilidade para cumprir as tarefas com indivíduos competentes com capacidades adequadas e uma estrutura organizacional apropriada, assumem elevada importância (Bals, et al., 2007b).

### **2.3. Síntese e questões de pesquisa**

Como salientado inicialmente, o principal motivo para a necessidade do estudo da compra de serviços de marketing prende-se com o relevante peso que estes assumem nas despesas totais em compras de serviços pelas organizações sem que, muitas vezes, exista um controlo efetivo desses gastos pela gestão.

Por um lado o departamento de marketing detém o conhecimento das particularidades dos requisitos dos serviços que são necessários adquirir, mas não possui nem reconhece como competência chave da sua função, a gestão da cadeia de abastecimento (Marketing Supply Chain Institute, 2009). Destaca-se assim o papel do departamento de compras como um importante interveniente no processo de compra de serviços de marketing, capaz de contribuir para uma maior eficácia na aquisição dos serviços.

No entanto, as funções centrais do departamento de compras compreendem o processamento das especificações, a identificação dos fornecedores adequados e todo o processo de negociação e contratação até à entrega do serviço ao departamento de marketing (Bals, et al., 2007a), pelo que, a questão que se coloca é de que forma é que as áreas de marketing e de compras podem interagir para efetiva e colaborativamente criarem valor na aquisição de serviços de marketing.

Neste sentido, e no contexto da revisão de literatura anterior, em particular no que respeita ao envolvimento entre o departamento de compras e de marketing de uma organização, tem interesse neste trabalho responder a três questões chave:

1. Qual o grau de envolvimento do departamento de compras com o departamento de marketing?
2. Qual o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra de serviços de marketing?
3. Que barreiras impedem o envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing?

A pesquisa é conduzida com base no modelo desenvolvido por Bals, et al. (2009), num diferente contexto organizacional, cultural e económico, de forma a confirmar a teoria existente e/ou identificar diferentes resultados daqueles encontrados pelos autores na sua primeira investigação empírica.





### **3. ESTUDO DE CASO**

O terceiro capítulo está reservado à conceção da investigação, onde é analisada a metodologia adequada e o modo como deve ser conduzida, seguindo-se a apresentação do estudo e as respetivas proposições a ele associadas.

É também delimitado o campo de investigação e apresentada a construção do guião de entrevistas aplicado. Por fim, são descritos os resultados do estudo com base nas técnicas definidas, bem como a análise dos mesmos.

#### **3.1. Discussão metodológica**

A investigação através de estudo de caso é frequentemente aplicada no campo das ciências sociais e tem como intuito contribuir para o corpo de conhecimento e testar fenómenos que ainda não foram empiricamente testados (Stuart, et al., 2002). A construção de teoria a partir de estudos de caso é uma estratégia de pesquisa que envolve a utilização de um ou mais casos para a criação de construções teóricas, proposições e/ou teorias com base na evidência empírica dos casos (Eisenhardt, et al., 2007).

O estudo de caso define-se assim como uma investigação empírica, i.e., baseada na experiência e na observação, que estuda um fenómeno no seu contexto real, e não de forma isolada do seu contexto como as experiências em laboratório (Eisenhardt, et al., 2007; Gibbert, et al., 2008), especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e, constitui-se como estratégia preferencial quando se pretende responder unicamente às questões — como e porquê — em relação a um fenómeno atual no seu próprio contexto, sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Yin, 2003). Com este método pretende-se utilizar cada caso como a base sobre a qual se desenvolve uma teoria indutivamente (Eisenhardt, et al., 2007).

Piekkari, et al. (2010, p. 4) apresentam uma definição semelhante à de Yin, mas que difere ligeiramente no que concerne ao entendimento sobre o momento em que o estudo de caso tem ligação à teoria já existente na literatura e não se limitando ao estudo de eventos contemporâneos: “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno no seu contexto real, relacionando-o com a teoria e procurando compreender o que é o fenómeno em termos teóricos”.

Apesar de maioritariamente os estudos de caso serem de natureza exploratória, esta metodologia pode também ser usada para questões de pesquisa de natureza confirmatória ou explanatória (Yin, 1994 em Johnston, et al., 1999), isto é, muitos dos estudos de caso não se limitam ao desenvolvimento de novas teorias, mas incluem um elemento de pesquisa confirmatória a ideias emergentes face a evidências de outras fontes como outros estudos de caso ou a literatura existente (Piekkari, et al., 2010). Como tal, o estudo de caso não pode ser visto como uma inferência estatística (Dubois, et al., 2002) mas sim como confirmação ou infirmação de uma teoria (Yin, 1994 em Johnston, et al., 1999).

Não obstante, este é um dos melhores métodos que permitem a ligação entre as evidências qualitativas e as principais investigações dedutivas, uma vez que possibilita a obtenção de informação rica, do contexto real onde o fenómeno ocorre (Eisenhardt, et al., 2007).

Particularmente nas publicações na área de investigação em marketing industrial, os estudos de caso são indubitavelmente a metodologia mais popular e dominante nas pesquisas qualitativas, representando 69% do total de artigos em que é aplicada uma metodologia qualitativa (Piekkari, et al., 2010). À semelhança, para o tema específico de investigação em que se insere a presente dissertação, é também comum a utilização do método de estudo de caso, o que pode ser justificado por ser uma área ainda pouco explorada e em que são necessárias observações empíricas que permitam a compreensão do tema e em simultâneo a descoberta dos fatores realmente importantes para os decisores do processo de compra organizacional (e.g. Agndal, et al., 2007; Bals, et al., 2009; Selviaridis, et al., 2010; Tunisini et al., 2010; Van der Valk, 2008; Van der Valk, et al., 2005a, 2005b).

Apesar de não existir consenso na literatura sobre a prática ideal na condução de um estudo de caso, é clara a influência das recomendações propostas por Yin, podendo ser considerada a *best practice* em uso por diversos autores (Piekkari, et al., 2010). A tabela 4 resume o modelo proposto por Yin, da forma como tem sido interpretado e aplicado no campo da investigação do marketing industrial.

**Tabela 4:** Modelo Linear de Estudo de Caso

Fases do processo do estudo de caso	Decisões chave	Recomendações
Relacionar a teoria aos dados empíricos	Objetivo da investigação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clareza do objetivo da investigação: exploratória, explanatória, descritiva;</li><li>- Desenvolvimento da teoria antes da recolha de dados.</li></ul>
Selecionar e justificar os casos empíricos	<p>Número de estudos de caso</p> <p>Estratégia de amostragem</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Decisão por seleção de caso único ou múltiplos casos antes da recolha de dados;</li><li>- Escolha justificada pelo objetivo do estudo;</li><li>- Uso de replicação factual ou teórica.</li></ul>
Estabelecer fronteiras do caso	Definição do caso (unidade(s) de análise, âmbito temporal)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Especificação da unidade de análise;</li><li>- Projeto longitudinal ou transversal.</li></ul>
Selecionar as fontes de dados apropriadas	Múltiplas fontes de evidência	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uso de múltiplas fontes de dados para assegurar a triangulação e convergência de uma explicação única.</li></ul>
Analisar resultados	Método/processo de análise de dados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicação de técnicas analíticas (exemplo: comparação de padrões para assegurar uma abordagem sistemática);</li><li>- Uso de proposições teóricas iniciais para conduzir uma estratégia analítica apropriada.</li></ul>
Assegurar a qualidade dos dados	Método de verificação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Validação das ideias, validade externa e interna, confiabilidade.</li></ul>
Redigir e apresentar os dados do caso	Apresentação e discussão dos resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Escolha da estrutura do relatório deve estar alinhada ao objetivo da investigação e à audiência;</li><li>- Relatório do caso pode não necessitar de incluir uma descrição detalhada.</li></ul>

**Fonte:** Piekkari, et al. (2010)

Face ao exposto, e pela escassa investigação sobre a aquisição de serviços para negócios (Agndal, et al., 2007), particularmente sobre o relacionamento entre o departamento de compras e de marketing na aquisição de serviços de marketing, concluiu-se que o método da pesquisa empírica, nomeadamente o estudo de caso, é o mais adequado para a obtenção de construções teóricas e argumentos mais persuasivos (Siggelkow, 2007) para a investigação em curso neste trabalho, de natureza confirmatória e exploratória.

O uso do estudo de caso na pesquisa desta dissertação tem como intuito corroborar e/ou identificar relações ou efeitos da teoria já existente sobre a temática em causa, sendo exemplar, não se podendo assumir que os resultados observados são verdadeiramente representativo de todas as situações similares (Siggelkow, 2007; Stuart, et al., 2002).

Como já referido, pretende-se replicar o modelo proposto por Bals, et al. (2009) exposto no capítulo anterior, num contexto organizacional, cultural, económico e num sector de atividade distinto daquele estudado por estes autores.

### **3.2. Apresentação do Estudo**

A definição do objetivo da pesquisa é o fio condutor de todo o processo de investigação, tendo um papel importante na própria seleção da(s) unidade(s) de análise em estudo (Halinen, et al., 2005).

Assim, tendo o presente trabalho como objetivo analisar a complexidade da compra de serviços de marketing, particularmente no que respeita ao envolvimento entre o departamento de compras e o departamento de marketing de uma organização, optou-se pela condução de um estudo de caso único.

A investigação de natureza qualitativa tendo por base o caso único é também comum na área do marketing industrial, representando cerca de 51% dos artigos de uma das principais publicações nesta área entre 1971 e 2006 (Beverland, et al., 2010).

Sendo o presente estudo de caso de natureza explanatória e descritiva, o uso desta metodologia prende-se fundamentalmente com a preocupação pela condução do estudo de caso baseada na teoria, de forma sistemática e objetiva, para os quais é essencial a existência de três elementos: (1) a investigação deve começar com hipóteses de pesquisa desenvolvidas a partir da teoria; (2) o processo de pesquisa deve ser lógico e sistemático, tendo como orientação as hipóteses de pesquisa; (3) os resultados devem ser avaliados de forma independente para assegurar o rigor metodológico (Johnston, et al., 1999).

A condução deste estudo de caso único tem como intuito investigar a relação entre o departamento de compras e o departamento de marketing de uma organização, especialmente o impacto dessa relação na aquisição de serviços de marketing e os obstáculos que possam dificultar o seu envolvimento:

1. Qual o grau de envolvimento do departamento de compras com o departamento de marketing?
2. Qual o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra de serviços de marketing?
3. Que barreiras impedem o envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing?

Considerando o objetivo estabelecido, assim como as questões de investigação que lhe subjazem, foi definida uma proposição por cada aspeto que se pretendia analisar, baseada na revisão de literatura, de modo a conduzir o estudo no sentido da sua confirmação ou infirmação. Assim, com base no modelo proposto por Bals, et al. (2009), apresentado anteriormente (figura 8), foram assumidas as seguintes proposições para o presente estudo.

**Tabela 5:** Proposições do estudo

Dimensões de análise	ID	Proposição
Nível de integração entre o departamento de marketing e de compras	1	Com o crescente envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing, o sucesso da compra aumenta.
Moderadores de integração entre o departamento de marketing e de compras	2a	Com a crescente complexidade da compra, o envolvimento do departamento de compras aumenta.
	2b	Com a crescente complexidade da compra, o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra aumenta.
	2c	Com a crescente experiência de envolvimento entre os departamentos de marketing e de compras, o envolvimento do departamento de compras aumenta.
	2d	Com a crescente experiência de envolvimento entre os departamentos de marketing e de compras, o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra aumenta.
Barreiras ao envolvimento entre o departamento de marketing e de compras	3	Quanto menores forem as barreiras, mais elevado é o grau de envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing.

**Fonte:** Bals, et al. (2009)

Uma vez que a pesquisa tem por base o estudo de caso único, é adequada a definição de uma amostragem teórica (e não aleatória ou estratificada), em que a organização selecionada seja particularmente adequada para clarificar o relacionamento e a lógica entre as preposições que com outras organizações não seriam possíveis clarificar (Eisenhardt, et al., 2007; Siggelkow, 2007). Ou seja, o foco está na seleção do caso que será mais adequado para a investigação da teoria (Johnston, et al., 1999).

Atendendo à temática do estudo, foi também fator preponderante o cumprimento de um conjunto de pressupostos para a seleção da organização sobre a qual se focou o estudo no contexto português, nomeadamente a dimensão da empresa, o volume de despesas em compras de serviços e em particular na compra de serviços de marketing. Outro pressuposto consistia na existência de departamento de compras e departamento de marketing na estrutura organizacional, cujo envolvimento fosse antecipadamente expectável.

Neste sentido, para a concretização do estudo de caso, foi identificado um conjunto de empresas de diferentes sectores de atividade cuja estratégia de marketing e comunicação evidenciava um forte investimento na aquisição de serviços de marketing e cuja colaboração, no mínimo de uma destas organizações, fosse possível. Como afirmam Halinen, et al. (2005, p. 1295), “encontrar um potencial caso e ter acesso ao mesmo são passos cruciais na investigação do caso, e frequentemente estão mais dependentes da sorte do que de uma análise cuidadosa”.

Após identificadas as empresas (cuja identidade não é revelada no decorrer do presente trabalho por motivos de confidencialidade), foi solicitada a colaboração, através do envio de uma breve apresentação e descrição do tema de estudo da dissertação e através de contacto presencial e telefónico. As empresas contactadas, apesar de atuarem em sectores de atividade distintos, desde o sector energético, às telecomunicações, produção e distribuição de bebidas, são empresas com elevada orientação para o marketing e cujas marcas são amplamente reconhecidas no mercado, justificando-se assim a sua seleção para a condução deste estudo.

A única empresa a ceder gentilmente ao pedido de colaboração foi a empresa de telecomunicações, aqui identificada como Grupo Tele.

Para a condução do estudo de caso foram utilizadas duas das técnicas mais comuns neste tipo de investigação: a pesquisa documental e realização de entrevistas. A pesquisa documental consistiu na análise de manuais e procedimentos da própria organização, tornando-se o principal ponto de partida para a compreensão da organização interna do processo de compra de serviços de marketing da empresa em

análise. Por outro lado, mostrava-se fundamental a obtenção de informação mais rica e detalhada, complementar à informação existente nos manuais, que permitisse a compreensão de como os processos documentados são colocados em prática, sendo a realização de entrevistas uma das formas mais eficientes de o fazer (Eisenhardt, et al., 2007).

Através da análise documental foi possível obter informação que permitiu preparar o guião de entrevista com as linhas orientadoras à realização das entrevistas. O seu desenho teve por base o guião elaborado e gentilmente cedido pela investigadora Lydia Bals (Anexo I), complementado com questões baseadas na revisão de literatura efetuada (Anexo II). As questões constantes do guião foram agrupadas em quatro dimensões de análise, num total de vinte e sete (27) questões (tabela 6). Neste constam ainda dezassete questões (17) sobre informação pessoal e organizacional.

**Tabela 6:** Questões por dimensão de análise

Dimensões de análise	Questões
Aquisição de serviços de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que tipos de serviços de marketing são adquiridos pela organização?</li> <li>- Existe algum modelo estruturado para o processo de compra nesta categoria de gastos?</li> <li>- Na sua opinião, qual o grau de otimização da aquisição de serviços de marketing na empresa?</li> <li>- A quem cabe a responsabilidade, dentro da organização, pela aquisição de serviços de marketing?</li> </ul>



**Tabela 6:** Questões por dimensão de análise (continuação 1/2)

Dimensões de análise	Questões
Nível de integração entre departamento de marketing e de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O departamento de compras é integrado nas decisões de aquisição de serviços de marketing?</li> <li>- Nos casos em que não existe envolvimento do departamento de compras, quem toma as decisões de compra?</li> <li>- Como é que o marketing e as compras trabalham em conjunto no processo de compra (quantas pessoas são envolvidas, por quanto tempo, de que forma) durante as fases do processo de compra?</li> <li>- Para cada fase do processo de <i>service procurement</i> que indivíduos influenciam formal ou informalmente o processo de compra? Os papéis variam segundo o tipo de serviço adquirido ou o tempo que ambos os departamentos trabalham juntos nessa aquisição?</li> <li>- Estão definidos níveis de serviço (SLAs) entre os departamentos?</li> <li>- Em qual das áreas considera que se podem obter maiores poupanças com o envolvimento do departamento de compras?</li> <li>- De que forma e com que frequência é realizada a partilha de informação entre os departamentos?</li> <li>- De que forma os departamentos colaboram? A colaboração é suficiente?</li> <li>- Considera que a partilha de informação e colaboração contribuem para um maior envolvimento entre o departamento de marketing e de compras? Este envolvimento varia ao longo das fases de aquisição dos serviços?</li> <li>- A função compras contribui significativamente para o input do fornecedor? Isto é, apresenta novos fornecedores ao departamento de marketing e aumenta a troca de informação entre ambos?</li> <li>- A função compras contribui significativamente para a identificação e descrição das características e quantidades necessárias de determinado serviço?</li> <li>- A função compras contribui significativamente para a utilização do serviço pelo departamento de marketing? Assegura que corresponde às suas necessidades e aos objetivos da organização, não entrando em conflito com estes?</li> <li>- A função compras contribui para a redução do tempo investido pelo departamento de marketing durante o processo de compra e do tempo perdido quando a compra falha?</li> <li>- A função compras contribui com mais critérios de avaliação?</li> <li>- Com a integração entre os departamentos conseguem-se adquirir serviços de marketing com maior qualidade?</li> <li>- Com a integração entre os departamentos conseguem-se adquirir serviços de marketing com menores custos?</li> </ul>

**Tabela 6:** Questões por dimensão de análise (continuação 2/2)

Dimensões de análise	Questões
Barreiras ao envolvimento entre departamento de marketing e de compras	<ul style="list-style-type: none"><li>- Na sua opinião, quais são as maiores falhas na atual forma de aquisição dos serviços de marketing? (p.ex. em relação ao processo, resultados, responsabilidades)</li><li>- Que tipo de barreiras considera que dificultam a integração entre o departamento de marketing e de compras?</li><li>- Que fatores considera que podem diminuir as barreiras e aumentar a integração entre os departamentos?</li></ul>
Moderadores da integração entre departamento de marketing e de compras	<ul style="list-style-type: none"><li>- A integração do departamento de compras varia consoante o tipo de serviço de marketing e a sua complexidade?</li><li>- A duração da relação entre os departamentos influencia a integração?</li><li>- A confiança é fator crucial na duração da relação entre ambos os departamentos?</li><li>- Quanto maior o grau de experiência de envolvimento, maior é o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra?</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria

A definição de um guião de entrevista semiestruturado com algum nível de detalhe, teve como intuito a realização de entrevistas que permitissem, por um lado, a sua condução pelo entrevistador, mas mantendo a liberdade ao entrevistado de aprofundar determinada temática e compreender quais os tópicos e dimensões mais relevantes para o mesmo.

Na tabela seguinte resume-se o modelo do estudo de caso seguido no decorrer deste trabalho, mapeado com as fases do seu processo descritas anteriormente na tabela 4, para o desenho, preparação e recolha da evidência.

**Tabela 7:** Modelo do estudo de caso

Fases do processo do estudo de caso	Estudo de Caso da presente dissertação
<b>Relacionar a teoria aos dados empíricos</b>	Analisar a complexidade da compra de serviços de marketing, particularmente no que respeita ao envolvimento entre o departamento de compras e o departamento de marketing de uma organização, em torno de três questões: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Qual o grau de envolvimento do departamento de compras com o departamento de marketing?</li><li>2. Qual o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra de serviços de marketing?</li><li>3. Que barreiras impedem o envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing?</li></ol>
<b>Selecionar e justificar os casos empíricos</b>	A escassa investigação sobre a aquisição de serviços profissionais (Agndal, et al., 2007), particularmente sobre o relacionamento entre o departamento de compras e de marketing na aquisição de serviços de marketing, e consequente decisão de desenvolver um estudo de natureza explanatória e descritiva por replicação teórica, conduziu à seleção de um método de pesquisa empírica, nomeadamente o estudo de caso único.
<b>Estabelecer fronteiras do caso</b>	Unidade de análise selecionada com base na perspetiva do caso que será mais adequado para a investigação da teoria (Johnston, et al., 1999), para clarificar o relacionamento e a lógica entre as preposições (Eisenhardt, et al., 2007; Siggelkow, 2007).
<b>Selecionar as fontes de dados apropriadas</b>	Pesquisa documental e realização de entrevistas (gravadas e transcritas).

**Fonte:** Elaboração própria

Na seleção dos entrevistados, revelou-se fundamental a consideração sobre que pessoas dentro da organização seriam as mais adequadas para responder às questões do estudo, bem como, de que forma e a quantos interlocutores seria realisticamente possível chegar (Halinen, et al., 2005). Ao todo foram inquiridas três pessoas associadas a diferentes áreas da organização, envolvidas no processo de aquisição de serviços de marketing, quer do lado da função de compras, quer do lado do cliente interno dos serviços.

A primeira entrevista foi realizada a um dos clientes internos da organização, uma gestora de comunicação do segmento de marketing empresarial (Entrevistada Mk Empresarial), um dos segmentos onde o Grupo Tele opera. Esta primeira entrevista serviu de base ao aperfeiçoamento do guião de entrevista, pelo que, face às restantes duas, as respostas são um pouco menos ricas, mas igualmente relevantes.

A entrevista seguinte foi realizada ao responsável pelas compras de marketing e publicidade da organização (Entrevistado Compras 1), tendo participado na mesma um segundo interveniente, uma colaboradora da mesma equipa (Entrevistada Compras 2). A intervenção da segunda participante, apesar de relevante nos tópicos abordados, foi pontual, tendo por isso sido considerada nesses mesmos tópicos, não podendo no entanto ser assumida isoladamente como uma entrevista individual.

A terceira entrevista foi realizada à gestora de comunicação do segmento residencial (Entrevistada MK Residencial), que utiliza os serviços adquiridos e participa também no processo de aquisição.

Uma vez que a duração das entrevistas não era determinável *a priori*, revelou-se importante a sua gravação de modo a guardar a informação obtida e seu posterior tratamento, tendo-se recorrido à utilização de um gravador digital.

No início de cada entrevista, foi solicitada autorização ao entrevistado para realizar a gravação, com a devida indicação de confidencialidade da informação recolhida e garantia do uso da gravação para a não perda de informação e posterior análise cuidada.

Na tabela seguinte encontra-se o perfil de cada um dos entrevistados à data das entrevistas.

**Tabela 8:** Perfil dos entrevistados

Código Identificação (ID)	Sexo	Área de Responsabilidade	Função/ Cargo	Experiência Profissional
Compras 1	M	Compras de Marketing e Publicidade	Diretor	6 anos na área de compras da empresa, 2 anos com a responsabilidade de compras de marketing e publicidade.
Mk Empresarial	F	Marketing Segmento Empresarial	Gestora de Comunicação	21 anos na empresa na área de comunicação e marketing em diferentes segmentos e diferentes responsabilidades.
Mk Residencial	F	Marketing Segmento Residencial	Gestora de Comunicação	10 anos na empresa na área de <i>merchandising</i> e comunicação <i>above e below the line</i> .

**Fonte:** elaboração própria

O Grupo Tele é um operador de telecomunicações com projeção nacional e internacional, abrangendo todos os segmentos deste sector, desde no negócio fixo, móvel, dados, multimédia e soluções empresariais. É uma organização centrada no cliente e que assume uma forte aposta na internacionalização e na inovação.

A negociação e os processos de compras de todas as unidades de negócio do Grupo Tele são executados centralmente desde o ano 2000. Inicialmente através de uma direção de compras centralizada, que foi posteriormente constituída como uma empresa do Grupo Tele. É identificada no trabalho como Empresa Compras, e presta serviços de consultoria e negociação relacionados com processos de aquisição de bens e serviços.

Com a missão de otimizar as aquisições de bens e serviços ao nível de preço, qualidade e serviço, e de forma a reduzir custos e criar valor para o Grupo Tele, a Empresa Compras apresenta a seguinte classificação de compras no âmbito do seu modelo.

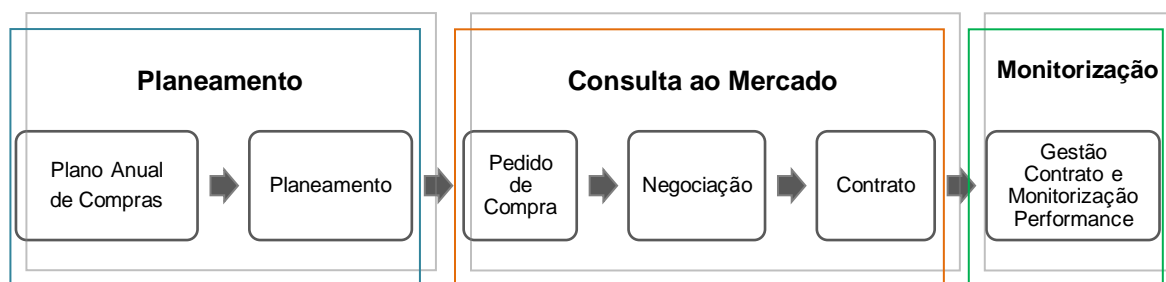
**Tabela 9:** Classificação das Compras do Grupo Tele

<b>Tipos de Produtos e Serviços (Categorias de Compras)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de Telecomunicações</li> <li>- Serviços</li> <li>- Produtos de Mercado</li> <li>- Sistemas de Informação</li> <li>- <b>Marketing e Publicidade</b></li> </ul>
<b>Tipos de Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras Normais</li> <li>- Compras Gerais</li> <li>- Acordos Quadro</li> </ul>
<b>Níveis de Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras Corporativas</li> <li>- Compras Locais</li> </ul>

**Fonte:** Manual de compras do GrupoTele

Analogamente ao processo de compra organizacional exposto no subcapítulo 0, o processo de compras do Grupo Tele é composto pelas fases de planeamento, consulta ao mercado, incluindo a contratação, e, por fim, a gestão e monitorização. Na figura seguinte é apresentado de forma simplificada o modelo de compras do Grupo Tele.

**Figura 10:** Modelo de compras Grupo Tele (simplificado)



**Fonte:** Manual de compras do GrupoTele

Do modelo de compras do Grupo Tele, destacam-se como principais características a abrangência da função compras em todas as fases de compra de serviços, a organização das compras por categorias com a existência de um responsável da área utilizadora e da área de compras e a participação de múltiplos *stakeholders* com diferentes funções e papéis (Manual de compras do Grupo Tele).

Salvo as exceções definidas no modelo de compras, as áreas de compras do Grupo Tele são as únicas com a competência para gerir e liderar os processos de consulta ao mercado, que podem ser de dois níveis: a) compras corporativas e b) compras locais (Tabela 10).

**Tabela 10:** Áreas de compras do Grupo Tele por nível de consulta ao mercado

	Compras Corporativas	Compras Locais	
		Nacionais	Internacionais
<b>Intervenientes</b>	Empresa Compras	Núcleos Compras Locais Nacionais	Núcleos Compras Locais Empresas Internacionais
<b>Requisitos/ Critérios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras estratégicas;</li> <li>- Compras superiores a determinado montante (contratação pontual ou anual);</li> <li>- Compras seleccionadas pelas Linhas de Produto;</li> <li>- Compras transversais ao Grupo Tele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras no âmbito do modelo de compras mas não corporativas;</li> <li>- Compras de baixo valor e respeitantes a cada empresa do Grupo;</li> <li>- No caso de empresas internacionais, o montante é definido caso a caso.</li> </ul>	
<b>Principais Responsabilidades</b>	Gerir a função compras no Grupo Tele e promover a implementação do Modelo de Compras em todas as empresas do Grupo Tele.	Condução das consultas ao mercado de processos de Compras Locais, constituindo-se como complementares à atuação da Empresa Compras, recorrendo sempre que necessário ao seu apoio.	De acordo com o regulamento de compras específico de cada empresa.

**Fonte:** Manual de compras do GrupoTele

Os núcleos de compras locais, apesar de disporem de autonomia para a realização de consultas ao mercado, negociação de contratos com fornecedores (dentro do âmbito da sua responsabilidade) e gestão dos processos, são funcionalmente dependentes da Empresa Compras e devem basear-se no procedimento de compras abreviado existente e utilizar os sistemas de informação de suporte às compras para a gestão dos processos (Manual de compras do GrupoTele).

Reforçando uma vez mais a importância dos serviços de marketing para o Grupo Tele, alvo desde estudo de caso, é a existência de um manual de procedimentos de compra específico para esta área, onde se incluem para além do marketing, a publicidade (sem prejuízo da aplicação do manual de compras geral em vigor). De acordo com este tomo, neste processo em particular, intervêm:

- a) Direção de negociação de marketing e publicidade da Empresa Compras;

- b) Áreas de marketing utilizadoras (clientes internos);
- c) Comité (órgão de tomada de decisão das compras do Grupo Tele), com presença obrigatória do gestor do processo de negociação, do negociador responsável e respetivo diretor e do representante da área de marketing.

No âmbito das compras de marketing e publicidade do Grupo Tele fazem parte as seguintes categorias de compras: a) produção audiovisual; b) agências de publicidade geral; c) produção gráfica; d) patrocínio de eventos; e) imagem corporativa; f) eventos e feiras; g) estudos de mercado; h) marketing relacional; i) criatividade ligada à internet; j) promoções; l) brindes; m) material de comunicação de pontos de venda; n) *field marketing* (Manual do GrupoTele).

### **3.3. Resultados do Estudo de Caso**

Com vista à compreensão e estudo da perspetiva dos diferentes intervenientes sobre a otimização da aquisição de serviços de marketing pela organização no contexto português, as três entrevistas realizadas aos interlocutores do Grupo Tele foram integralmente transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo qualitativo. Esta primeira análise de conteúdo resultou num quadro resumo das entrevistas exposto na íntegra no Anexo III. Por questões de simplificação e transcrição de texto, a Empresa Compras é neste quadro resumo denominada de Função Compras (FC) e as áreas de marketing denominadas genericamente de Departamento de Marketing (DMk).

Através da realização das entrevistas, foi ainda possível recolher alguma informação organizacional sobre os principais dados relativos às compras do Grupo Tele no ano 2009, entre os quais o volume de despesa na aquisição de serviços que ascendeu a um valor compreendido entre os 500 milhões e 1 bilhão de euros. Apesar de não ter sido possível obter informação sobre a percentagem destes gastos referentes à aquisição de serviços de marketing, é conhecido o número (mínimo e máximo) de negociadores da Empresa Compras dedicados exclusivamente à compra de serviços de marketing (Tabela 11).



**Tabela 11:** Principais dados sobre as compras do Grupo Tele (ano 2009)

	<b>Empresa COMPRAS (Serviços Marketing)</b>	<b>Marketing Empresarial</b>	<b>Marketing Residencial</b>
Número de trabalhadores	1 – 9	10 – 49	10 – 49
Despesas em compras	> 1 Bilião		
Despesas em compras de serviços	500 Milhões – 1 Bilião		
Despesas em compras de serviços de marketing	<Sem informação>		
Tempo médio de duração de contrato com fornecedores	3 anos		
Número de fornecedores (da organização, de serviços e de serviços de marketing)	<Sem informação>		
Variação do número de fornecedores de serviços de marketing nos últimos 5 anos	Não existem variações significativas		

**Fonte:** Elaboração própria

Nos subcapítulos seguintes descrevem-se os principais resultados do estudo com base na análise das entrevistas realizadas e na análise do manual de compras do Grupo Tele, para cada uma das dimensões alvo do estudo.

### **3.3.1. Aquisição de serviços de marketing**

Como já brevemente mencionado, as compras do Grupo Tele estão maioritariamente centralizadas na Empresa Compras, a qual se rege pelo manual de compras da organização onde está definido um processo completamente estruturado, com particular detalhe para o processo de aquisição nas áreas de marketing e publicidade.

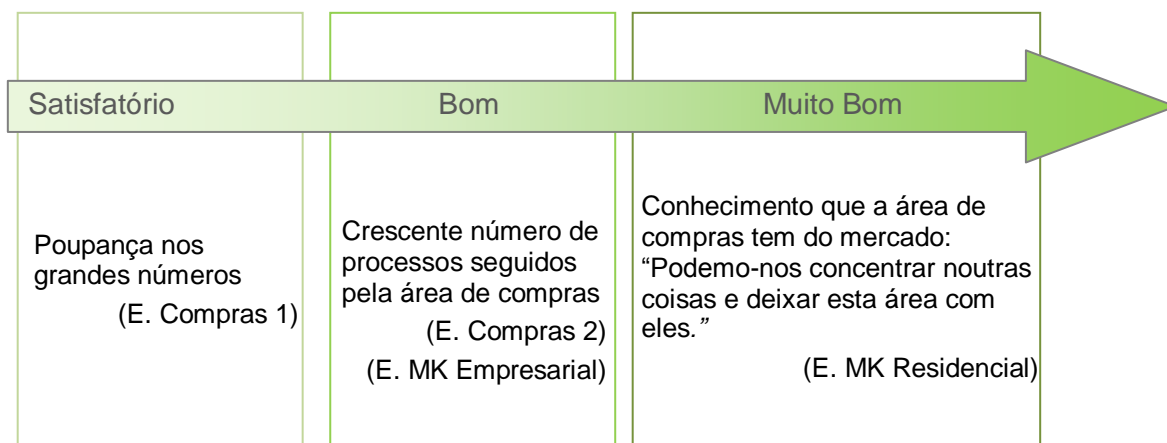
Genericamente, o modelo é universal e transversal ao Grupo Tele, no entanto algumas das aquisições são realizadas localmente porque o valor da compra não excede o limite estabelecido como o mínimo a partir do qual o processo de compra deva ser liderado pela Empresa Compras. A responsabilidade pela aquisição dos serviços de marketing está portanto fragmentada pelas funções da organização, desde a função compras (Empresa Compras) até às funções de marketing dos diferentes segmentos.

Não obstante, têm existido cada vez mais processos de valor inferior ao definido, que são centralizados na Empresa Compras, para os quais existe um modelo de compras simplificado, são as denominadas “compras abreviadas” (Entrevistada Compras 2).

Esta realidade verifica-se principalmente nas aquisições de serviços de marketing, pelas características das estruturas de marketing existentes no Grupo. A título de exemplo, transmitido pela Entrevistada MK Empresarial, apesar de em compras abaixo do valor definido cada uma das áreas de marketing do grupo ter autonomia de compra, existem muitas vezes compras fragmentadas, ou seja, o parceiro é previamente selecionado e é negociado um contrato anual pela Empresa Compras (que pode ou não ser transversal a todas as áreas do Grupo Tele), ficando tabelados os valores de produção.

Apesar de muitas das compras serem realizadas a nível local, o modelo de compras é conhecido pelas áreas clientes do Grupo Tele, neste caso em particular pelos departamentos de marketing, e reconhecido como bom a muito bom quando questionado o grau de otimização da aquisição dos serviços de marketing na empresa (Entrevistado MK Empresarial e MK Residencial). Por diferentes motivos, os entrevistados da Empresa Compras afirmam um grau de otimização satisfatório e bom (Figura 11).

**Figura 11:** Grau de otimização de aquisição de serviços de marketing



**Fonte:** Elaboração própria

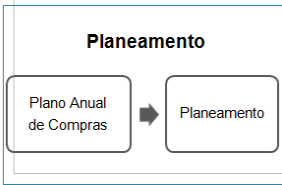
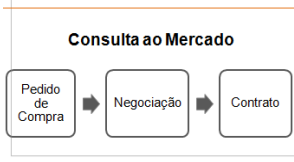
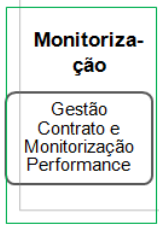
Quando não existe o envolvimento da Empresa Compras na aquisição de serviços de marketing, ambos os entrevistados das áreas de marketing reconhecem que as decisões de compra são tomadas pelos respetivos departamentos de marketing, enquanto o

Entrevistado Compras 1 detalha a dependência dos poderes delegados na hierarquia, desde a comissão executiva a cargos de direção. No caso de projetos considerados estratégicos para o Grupo Tele as decisões são tomadas ao nível da administração, sendo as compras remanescentes a cargo de diretores, de acordo com a lista de delegação de competências que estipula os montantes de produção.

### **3.3.2. Nível de integração entre função marketing e compras**

Antes de se iniciar a análise das entrevistas quanto à dimensão do nível de integração e envolvimento da função compras, são apresentadas as responsabilidades quanto às compras de marketing e publicidade, para cada uma das fases do modelo de compras, que estão claramente definidas no manual de compras do Grupo Tele (figura 12). A partir desta informação é possível estabelecer comparações entre os procedimentos definidos e a percepção dos intervenientes entrevistados das áreas de compra e de marketing do Grupo Tele.

**Figura 12:** Responsabilidades das áreas de compra e de marketing

	<b>Responsabilidades Empresa Compras</b>	<b>Responsabilidades Áreas de Marketing</b>
 <p><b>Planeamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do planeamento anual de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do planeamento anual de necessidades de compras.</li> <li>• Definição e documentação das necessidades de compra (briefings).</li> </ul>
 <p><b>Consulta ao Mercado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação e condução do processo de consulta ao mercado, de acordo com os briefings recebidos da área de marketing.</li> <li>• Análise das propostas do ponto de vista comercial.</li> <li>• Negociação com os fornecedores selecionados.</li> <li>• Preparação da contratualização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração das requisições de compra.</li> <li>• Participação na preparação da compra.</li> <li>• Avaliação técnica das propostas do ponto de vista de qualidade e serviço.</li> </ul>
 <p><b>Monitorização</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização das compras efetuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão das compras derivadas de compras gerais com envio de relação periódica dessas compras.</li> </ul>

**Fonte:** Manual de compras do GrupoTele

Quando questionados acerca do envolvimento da Empresa Compras nas decisões de aquisição de serviços de marketing, as opiniões dos entrevistados convergem. Quando é identificada a necessidade, as especificações de compra e a sugestão dos fornecedores são indicadas pelo cliente interno (áreas de marketing). Por sua vez, a função compras acrescenta valor na identificação de fornecedores para a consulta ao mercado, na seleção do fornecedor, negociação de contratos e na contratação, como é também descrito nas responsabilidades da Empresa Compras no manual de compras. O modelo de contrato é desenhado pela área de compras com o objetivo de ser expansível a todo o Grupo, como refere o Entrevistado Compras 1: “tentamos sempre que todos os acordos

sejam transversais [...] introduzindo cláusulas que permitam às outras companhias tirar proveito das negociações que nós realizamos”.

Adicionalmente é reconhecido pelas áreas de marketing o contributo da função compras na avaliação de desempenho do fornecedor e na sua monitorização, com a verificação do cumprimento das normas definidas.

De forma mais detalhada, apresenta-se na tabela seguinte a perceção dos entrevistados sobre como ambas as áreas trabalham em conjunto no processo de compra, quando questionados diretamente para cada uma das fases.

**Tabela 12:** Perceção dos entrevistados sobre o trabalho em conjunto no processo de compra

Compras 1	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>PREPARAÇÃO</b>		
“Tentamos analisar as especificações do cliente. Se elas não estiverem fechadas nós damos contributos para tentar ajudar a fechar para não haver problemas até na gestão do próprio contrato, os clientes poderem trabalhar com conforto e os fornecedores trabalharem com segurança.”	Realizada pelo departamento de marketing, quem tem a necessidade.	Feita pelo departamento de marketing. É realizado um briefing e transmitida a criatividade que foi aprovada e as necessidades específicas.
<b>PESQUISA</b>		
Feita pelo cliente interno e pela função compras de forma a criar rotatividade de fornecedores e evitar predominância em determinado negócio.	Depende das circunstâncias mas muitas vezes é partilhada.	Cliente interno e função compras.
<b>CONTRATAÇÃO</b>		
Análise das propostas é partilhada: Componente técnica é avaliada pelo cliente interno; Componente comercial é avaliada, após avaliação técnica, pela função compras: “Quando o cliente interno faz a avaliação de uma proposta não sabe quanto é que ela vale [...] Depois de dizer se a proposta é válida ou não é válida, se é boa se não é boa, ou se é muito boa, é que juntamos essas duas componente e começamos a analisar e a partir daí é que se faz a proposta de negócio que é apresentada em mesa de planeamento, com base na avaliação comercial e na avaliação técnica.”	Avaliação das propostas é partilhada, a negociação e elaboração de contratos é a função compras.	Avaliação propostas é partilhada: o departamento de marketing avalia propostas qualitativas sem ter conhecimento dos valores a elas associados. Negociação e elaboração de contratos são a função compras e a colocação de encomenda é o departamento de marketing.

**Tabela 12:** Percepção dos entrevistados sobre o trabalho em conjunto no processo de compra (continuação)

Compras 1	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>MONITORIZAÇÃO</b>		
Realizada pelo departamento de marketing. Na existência de problemas, A função compras intervém (arbitragem).	Efetuada pelo departamento de marketing. A definição de critérios de avaliação é partilhada e consensual.	Função compras avalia mais a parte contratual, verificam se as normas estão a ser cumpridas, na negociação de contratos e na contratação.

**Fonte:** Elaboração própria

Do resumo apresentado, verifica-se que, apesar da Empresa Compras considerar que dá o seu contributo no fecho de especificações na fase de preparação, a opinião das áreas de marketing do Grupo Tele é de que, nesta fase é o cliente interno que as define, ou seja, quem tem a necessidade. Esta é, aliás, uma das responsabilidades das áreas de marketing definida nos procedimentos de compra de marketing e publicidade no manual do grupo.

Nas fases de pesquisa e contratação existe consenso quanto ao envolvimento das duas áreas do Grupo Tele, sendo claro que a função compras assume um papel importante não só na sugestão de fornecedores alternativos como na avaliação e negociação das propostas, após estas terem sido qualitativamente avaliadas pelo cliente interno.

Por último, na fase de monitorização, a função compras reconhece ter uma posição mais ao nível de arbitragem em caso de incumprimento do fornecedor perante o departamento de marketing, sendo no entanto reconhecido pelas áreas de marketing que os critérios de avaliação são partilhados e que a função compras contribui essencialmente na monitorização do cumprimento contratual.

Ao nível dos papéis de cada uma das áreas durante as diferentes fases do processo de compra, a visão do diretor de compras de marketing e publicidade é de que na fase de preparação, a Empresa Compras tem um papel de influenciador, porque traduz as necessidades dos clientes internos para que possam ser integráveis num caderno de encargos e num contrato. Como refere o mesmo, “muitas vezes o *wishing list* não é propriamente traduzível em contrato, podem-se fazer SLA’s mas nunca é traduzido aquilo

que os clientes internos têm na sua cabeça. Tentamos pôr aquilo que os clientes pretendem em papel e de forma sistemática” (Entrevistado Compras 1).

Por outro lado, a gestora de comunicação do segmento de marketing empresarial do Grupo Tele considera que nesta fase, o departamento de marketing é simultaneamente utilizador e influenciador porque é ele, como cliente interno, que apresenta o *briefing* com as especificações à Empresa Compras. Na perspetiva da Entrevistada MK Residencial, a área de marketing é o influenciador, não só pela apresentação do *briefing* mas pela sugestão e recomendação de fornecedores à área de compras. Durante a fase de pesquisa o departamento de marketing também é influenciador pelas pesquisas prévias dos fornecedores antes de levar o processo à Empresa Compras (Entrevistado MK Empresarial).

Na fase de consulta ao mercado o diretor de compras de marketing e publicidade considera que o próprio fornecedor é Influenciador aquando da receção das propostas porque, nas suas palavras, “aproveitamos o *know how* que eles têm, são as ideias deles que muitas vezes nos fazem mudar algumas opiniões, portanto também aí há um influenciador que é o próprio fornecedor”. No fundo, todos os intervenientes até esta fase são influenciadores, “desde o cliente interno até nós, fornecedor, mesa de compras, em todos eles há influências para melhorar a proposta inicial” (Entrevistado Compras 1). Só após a contratação deixam de existir influenciadores pois todo o processo tem de estar definido e fechado aquando da adjudicação, sendo que na negociação o papel de decisor é da função compras.

Ambos os intervenientes entrevistados dos departamentos de marketing do Grupo Tele não reconhecem a existência de SLA's com a função compras, embora esta assuma que para cada processo de compra é definido um cronograma de acordo com o serviço a adquirir e que o processo apenas avança após a aprovação desse cronograma pelo cliente interno.

No que respeita à comunicação entre as áreas, esta tem início assim que é aberto um processo de compra e, de acordo com o responsável de compras de marketing e publicidade, toda a informação é partilhada com o departamento de marketing através de um sistema de informação de partilha de documentos de forma permanente. Através deste sistema o cliente interno tem informação sobre o estado do processo e recebe alertas quando é detetado algum desvio face ao cronograma desenhado. Paralelamente, é realizado um acompanhamento por correio eletrónico com o cliente interno e existe comunicação presencial aquando da definição da estratégia negocial. A comunicação é considerada suficiente pela Entrevistada MK Empresarial e a Entrevistada MK

Residencial acrescenta que o relacionamento com a Empresa Compras é muito bom, existindo abertura para conduzir processos com a função compras, mesmo quando a compra não atinge o valor mínimo definido a partir do qual é mandatário o envolvimento desta.

Ainda segundo a Entrevistada MK Residencial, a colaboração existente com a Empresa Compras é suficiente: “podia ser um processo muito fechado, muito burocrático e não é [...] eu tenho abertura para falar com eles e falamos sempre, portanto acho que é um bom relacionamento”. Neste ponto, os entrevistados da área de compras concordam que todo o processo de compra é partilhado e as decisões quanto ao âmbito da necessidade do departamento de marketing são tomadas quando se elabora o caderno de encargos. Por outro lado, a percepção do interveniente da área de marketing empresarial é de que, muitas vezes a compreensão da função compras “não é tão boa quanto a que gostaríamos”, fundamentalmente por questões de preço *versus* qualidade. Este nem sempre pode ser fator decisivo, existindo aspetos qualitativos essenciais para o marketing na aquisição de serviços, para os quais a área de compras tem que ser sensível.

Ao longo das fases de compra dos serviços, o diretor de compras de serviços de marketing e publicidade considera que o envolvimento com o departamento de marketing é transversal, porque a partilha de informação é semelhante em cada uma das fases e ambos os departamentos estão de igual forma envolvidos. No entanto, a percepção da Entrevistada MK Residencial é de que existe um envolvimento muito superior no início do processo de compra, e que, no final do processo, é mantido um acompanhamento menos frequente pela área de compras, apenas para garantir o cumprimento da entrega do serviço adquirido.

De forma a aprofundar um pouco mais o entendimento dos entrevistados quanto ao contributo da Empresa Compras no processo de compra de serviços de marketing, foram particularizadas questões neste sentido durante as entrevistas, cujos resultados se apresentam de seguida.

No que respeita à contribuição da função compras para o *input dos fornecedores* a consultar nos processos de compras, de acordo com a Entrevistada Compras 2, como existe cruzamento de informação relativa aos fornecedores do Grupo Tele, a Empresa Compras sugere fornecedores ao cliente interno sobre os quais tem *feedback* positivo de outro cliente interno. É reforçado pelo diretor de marketing e publicidade o valor acrescentado nesta fase, “tentamos sempre aproveitar as sinergias entre empresas, [...] fazer acordos transversais para as empresas todas, [...] porque se geram economias de



escala fortes”. Os clientes internos das áreas de marketing também concordam que, ao nível de consulta ao mercado, a função compras contribui positivamente, ao fazer sugestão de fornecedores.

Sobre a identificação e descrição das características e quantidades necessárias de determinado serviço, apesar da decisão e responsabilidade finais serem sempre do cliente interno, o Entrevistado Compras 1 considera que a função compras acrescenta frequentemente valor, através do cruzamento da informação que possui. Por sua vez, para a Entrevistada MK Residencial, a função compras não contribui nesta tarefa, pois o *briefing* realizado é fechado, é o cliente interno que identifica as necessidades.

Todos os entrevistados são consensuais em admitir que a Empresa Compras assegura que o serviço adquirido corresponde às necessidades do departamento de marketing e não entra em conflito com os objetivos da organização, contribuindo para a utilização do serviço pelo departamento de marketing.

À questão sobre o contributo da área de compras na redução do tempo investido pelo departamento de marketing durante o processo de compra, não há dúvida por parte da gestora de comunicação do marketing residencial de que a função compras contribui para essa redução, principalmente na área de comunicação *above the line*<sup>2</sup>: “enquanto trabalhamos na definição da campanha por exemplo, a função compras ocupa-se dos custos e negociações. Se não estivesse envolvida perderíamos muito mais tempo em negociação” (Entrevistada MK Residencial). O Entrevistado Compras 1 está igualmente de acordo, ressalvando a exceção para os projetos considerados estratégicos, nos quais não há sequer envolvimento da Empresa Compras pela necessidade de sigilo.

Por último, a área de compras considera que contribui com mais critérios de avaliação, principalmente salvaguardando nos contratos aspetos que na maior parte das situações não estavam contemplados antes do envolvimento da Empresa Compras: “na nossa área específica são duas áreas fundamentais: os direitos de autor que ficam salvaguardados para o Grupo Tele e, no caso da utilização de base de dados, a confidencialidade, são duas coisas fundamentais que têm de sair daqui salvaguardadas” (Entrevistada Compras 2). Na perspetiva dos departamentos de marketing, existe também concordância, sendo inclusive indicado que a Empresa Compras fornece grelhas bastante detalhadas, complementadas com os critérios do marketing, que são utilizadas como auxílio no controlo da prestação do serviço pelo fornecedor.

---

<sup>2</sup> atividades promocionais que utilizam meios de comunicação de massa, por exemplo, imprensa, televisão, rádio e cinema.

Numa perspectiva global, o envolvimento entre a Empresa Compras e os Departamentos de Marketing é visto como positivo. O responsável pelas compras de serviços de marketing e publicidade considera que é feito um bom trabalho no que respeita à aquisição de serviços com maior qualidade e menores custos. Além da concordância pelas áreas de marketing, a Entrevistada MK Residencial acrescenta a mais-valia ao nível da consulta a fornecedores, “no fundo, cada um de nós tem *know-hows* muito específicos, que juntos podem ajudar a melhorar a compra”.

Complementarmente, é reconhecido pelas áreas de marketing que se obtêm maiores poupanças nos processos de compra de grandes volumes como media, produção gráfica, áudio visuais e produção de filmes. Isto porque as propostas são sempre negociadas pela função compras e obtêm-se descidas muitas vezes significativas. De acordo com a Entrevistada Marketing Residencial, “já tivemos descidas de 30 e tal, 40 e tal por cento, o que é muito bom”.

### **3.3.3. Barreiras ao envolvimento entre função marketing e compras**

Neste subcapítulo são descritos os resultados das entrevistas quanto ao entendimento dos entrevistados sobre as barreiras que dificultam o envolvimento entre as áreas de compras e de marketing.

Na opinião do Diretor de Compras de Serviços de Marketing e Publicidade, o modelo de compras existente está bastante estruturado e necessita apenas de adaptações marginais, que têm vindo a ser melhoradas, tais como: a maior envolvimento dos clientes internos e a melhoria da sua satisfação.

Por outro lado, a Entrevistada MK Empresarial considera que o processo é um pouco burocrático e que, conseqüentemente, atrasa a decisão de compra final. Esta é também uma situação indicada como um ponto a melhorar pela Entrevistada MK Residencial, cuja opinião é de que, como existem muitos passos a cumprir, os processos nem sempre são tão céleres quanto o desejado. No entanto, os atrasos devem-se por vezes aos fornecedores: “também o mercado que é consultado, muitas vezes não responde atempadamente e depois o processo alonga-se um bocadinho” (Entrevistada MK Residencial).

Em relação aos resultados alcançados e às responsabilidades de cada parte, não existem falhas a assinalar e tem existido entendimento entre as áreas de compras e marketing.

De uma forma geral, foi identificado um conjunto de barreiras que, na opinião dos intervenientes, podem dificultar a integração entre o departamento de marketing e de compras no Grupo Tele.

Na perspetiva da função compras as principais barreiras são de origem motivacional, nomeadamente o retirar do *empowerment* de decisão de aquisição ao cliente interno e a falta de interesse pela vontade que o processo seja mais célere. A fuga de processos à área de compras por serem considerados estratégicos e o desconhecimento de que a compra do serviço deve passar pela área de compras são outras das barreiras identificadas.

Apesar do reconhecimento destas barreiras, o diretor de compras de serviços de marketing e publicidade considera que estão são “um desafio, não é propriamente um problema e estamos inclusive a aumentar o número de processos que vão passando por aqui”.

Por sua vez, na perspetiva da função marketing empresarial e residencial, as barreiras identificadas são a falta de capacidades da função compras, isto é, consideram que o *know-how* da função compras é grande na área de negociação mas carece muitas vezes do *know-how* do marketing, reconhecendo contudo esta limitação, “é impossível eles terem o nosso *know-how*, quem pede o serviço é sempre mais conhecedor do que quem adquire” (Entrevistada MK Empresarial). A falta de capacidade reflete-se também na não capacidade de resposta por parte da função compras às urgências do cliente interno, bem como para compreender as suas necessidades.

Barreiras motivacionais são também identificadas pelas entrevistadas de marketing, a falta de motivação porque a urgência exigida em determinados processos não é/era compatível com a disponibilidade da Empresa Compras.

Para se minimizarem as barreiras identificadas e aumentar a integração entre as áreas de compras e de marketing, o Entrevistado Compras 1 considera que devem trabalhar diariamente para que a atividade da Empresa Compras seja reconhecida, bem como trabalhar com a gestão de topo para ter os processos a decorrer e continuar a acrescentar valor às negociações para credibilizar o departamento.

Na perspetiva da função marketing, a minimização das barreiras passam pelo reconhecimento de mais valor à função compras, a simplificação de processos e a existência de uma estrutura organizacional diferente, por exemplo: “se a própria Empresa Compras tivesse um elemento seu em cada uma das áreas do cliente interno, como se

fizesse funcionalmente parte da nossa equipa, mas estruturalmente parte da função compras. Desta forma conhecia-nos melhor, as nossas especificidades, as necessidades do segmento” (Entrevistada MK Empresarial). Por último, e não menos importante, o tempo é fator essencial, “a comunicação, o processo de compra, tudo vai melhorando com o tempo” (Entrevistada MK Residencial).

#### **3.3.4. Moderadores da integração entre função marketing e compras**

De forma a obter-se um claro entendimento sobre os fatores moderadores da integração entre a função marketing e compras, é importante reforçar que na empresa alvo deste estudo, é essencialmente a área de compras que possui a competência para gerir e liderar os processos de consulta ao mercado, salvo nas exceções definidas, nas quais não há sequer o seu envolvimento e o processo de compra é liderado totalmente pelo cliente interno.

Assim sendo, quando foram levantadas questões nas entrevistas sobre os moderadores do envolvimento da função compras, as mesmas foram revertidas pelos entrevistados da função compras, isto é, os moderadores são relevantes, mas no que respeita ao envolvimento da função marketing e não o inverso, como consta da literatura existente até à data. Como reforça a Entrevistada Compras 2, são os processos corporativos que passam pela área de compras, o que por si reflete um grau de complexidade elevado.

Na perspetiva do diretor de compras de serviços de marketing e publicidade, quanto mais complexo é o tipo de serviço adquirido, mais a área de compras envolve o cliente interno e solicita a sua ajuda pois não são especialistas nos serviços que estão a comprar. A título de exemplo: “é a mesma coisa com o fornecedor. Um fornecedor trabalha no serviço, logo sabe mais do serviço do que nós” (Entrevistado Compras 1). De acordo com o mesmo, “envolvemos muito o cliente, nós é que o envolvemos, não é o cliente que se envolve”.

É da opinião da Entrevistada MK Empresarial que a Empresa Compras tem pessoas especializadas em diferentes áreas, mesmo no caso particular do marketing, existindo um envolvimento diferente consoante o tipo de serviço de marketing a adquirir. A mesma acredita que o valor de investimento é um moderador capaz de influenciar o sucesso da compra, nomeadamente os ganhos face a um processo de aquisição local sem o

envolvimento da função compras. Por outro lado, não considera que a complexidade do serviço seja fator moderador.

As gestoras de comunicação entrevistadas entendem ainda que a duração do relacionamento entre as áreas de compras e de marketing influencia positivamente a integração entre ambas. De igual forma, apontam o fator confiança como crucial na duração deste relacionamento, como exemplifica a Entrevistada MK Residencial: “A confiança é muito importante para podermos nós também continuar a trabalhar noutras coisas e deixar com eles esta parte que é muito importante. Quando eu passo o processo à Empresa Compras, nem sequer me preocupo em saber se eles estão a fazer bem ou não, porque eu acho que eles estão a fazer bem, portanto eu isso não ponho em causa nunca, não pomos aliás.”

Por último, ambas também concordam que quanto maior é o grau de experiência do envolvimento entre as áreas, que por sua vez está diretamente relacionado com o tempo/duração da relação, maior é o impacto da Empresa Compras no sucesso da compra dos serviços.

### **3.4. Análise dos resultados**

Demonstrados os resultados do estudo de caso, procede-se neste subcapítulo à análise dos mesmos face ao objetivo proposto neste trabalho e à luz das questões chave levantadas inicialmente.

No que refere à primeira questão levantada – *Qual o grau de envolvimento do departamento de compras com o departamento de marketing?* – é de destacar em primeiro lugar que ao nível de estrutura organizacional, a Empresa Compras intervém sempre nos processos de compra de serviços de marketing que respeitem os critérios estabelecidos no manual de compras do Grupo Tele mencionados anteriormente. Isto evidencia o suporte e o *empowerment* transmitido à função compras pela gestão de topo do Grupo Tele e que antecipa desde logo a existência de envolvimento entre a função compras e a função marketing. Através da documentação consultada e das entrevistas realizadas, é possível concluir que nestes processos o grau de envolvimento entre as áreas de compras e de marketing é significativo.

De acordo com os critérios apontados por Schiele (2005) como relevantes para o nível de integração entre ambas as áreas ser considerado significativo, apenas no critério de contribuição da função compras nas especificações técnicas e funcionais não existe

evidência de que a Empresa Compras tenha um contributo expressivo, o que é justificado pelo facto de que na maioria das vezes esta não detém o conhecimento necessário para cooperar nessa identificação e descrição das características dos serviços de marketing a adquirir, mas, por outro lado, o seu contributo é fundamental na elaboração de contratos e questões como a salvaguarda de direitos de autor e confidencialidade de bases de dados.

Adicionalmente, o nível de interação e colaboração entre as partes demonstrou ser elevado, existindo apenas da parte do interveniente de marketing empresarial uma ressalva no que respeita à compreensão das necessidades do marketing por parte da área de compras. Contudo, pode-se afirmar que com o nível de interação e colaboração percebidos pelos entrevistados, o grau de integração entre as áreas e, consequentemente, o grau de envolvimento é significativo (Bals, et al., 2009).

A equilibrada distribuição entre os papéis de cada uma das áreas no processo de compra de serviços de marketing reforça também o elevado nível de integração entre elas (tabela 13).

**Tabela 13:** Grau de envolvimento no Grupo Tele

Nível de integração segundo Schiele (2005)			
Input do fornecedor			✓
Especificações técnicas e funcionais			✗
Utilização do serviço pelo marketing			✓
Redução do tempo			✓
Mais critérios de avaliação			✓
Satisfação das necessidades do marketing			✓
Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização			✓
Grau de envolvimento segundo Bals (2009)			
Nível de integração	Interação	Partilha de informação formal	✓
		Troca de documentos	✓
		Reuniões	✓
		Conversas telefónicas	✓
	Colaboração	Alcance de objetivos comuns	✓
		Trabalho informal em equipa	✓
		Compreensão mútua	±
		Partilha de ideias, de informação e recursos	✓
Grau de envolvimento segundo Robinson, et al. (1967)			
Papéis	Utilizadores	Função marketing	
	Influenciadores	Função compras, função marketing e fornecedores	
	Decisores	Função compras	
	Compradores	Função compras	
	Gatekeepers	Sistema de informação	

**Fonte:** Elaboração própria

Nos resultados obtidos existem evidências de que o envolvimento da área de compras na compra de serviços de marketing tem permitido a aquisição de serviços com maior qualidade, menores custos e maiores poupanças, especialmente nos processos de compra de grandes volumes. Adicionalmente contribui para a redução do tempo investido pelas áreas de marketing da organização e para uma maior flexibilidade ao nível da consulta de fornecedores no mercado. Desta forma, é confirmada a proposição 1 do estudo – *com o crescente envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing, o sucesso da compra aumenta* – nesta primeira dimensão de análise referente ao nível de integração entre o departamento de marketing e de compras. É também obtida resposta à segunda questão chave do presente trabalho –

*Qual o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra de serviços de marketing?*

Como já mencionado, na empresa alvo deste estudo de caso, a própria estrutura organizacional definida para o processo de compra origina o envolvimento entre a área de compras e os departamentos de marketing nas compras corporativas, ou seja, tipicamente compras com um grau de complexidade elevado. Daqui é possível concluir que a proposição 2a do modelo de pesquisa é também validada - *com a crescente complexidade da compra, o envolvimento do departamento de compras aumenta*.

Por outro lado, a opinião do diretor de compras de serviços de marketing e publicidade, é de que é a área de compras que envolve as áreas de marketing à medida que aumenta a complexidade da compra dos serviços. Esta perspetiva do responsável de compras de serviços de marketing e publicidade tem em consideração apenas os processos que são geridos pela Empresa Compras, estando excluídas as compras locais que são conduzidas pelos departamentos de marketing. De acordo com esta informação, é possível extrapolar que o grau de complexidade é também um moderador do envolvimento entre ambas as áreas, mas na perspetiva de que a compra já é conduzida pela função compras da organização, ou seja, com a crescente complexidade da compra, o envolvimento do departamento de marketing aumenta.

Como referido pelos entrevistados da área de compras, a complexidade da compra pode ser percebida pela caracterização da compra internamente, ou seja, tipicamente a compra é mais complexa para serviços transversais a toda a organização, isto é, para compras corporativas. No entanto, e de acordo com o definido nos manuais internos e corroborado através das entrevistas, a área de compras não é apenas envolvida em processos de compra corporativos, mas também em processos que ascedam a determinado valor. Estas compras podem representar um elevado custo, mas não são necessariamente serviços complexos, como é o caso de contratações anuais cujos serviços vão sendo prestados ao longo do ano pelos valores de produção negociados pela Empresa Compras.

O valor de investimento envolvido na compra é aqui focado porque mostrou-se um moderador relevante no que concerne ao impacto no sucesso da compra. Todos os entrevistados foram unânimes em considerar que o impacto do envolvimento da função compras é positivo principalmente ao nível da poupança nos grandes números e nos ganhos comparativamente a um processo de aquisição local. Não é possível desta forma considerar validada a proposição 2b - *Com a crescente complexidade da compra, o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra aumenta* –



porque apenas é possível concluir que quanto maior o valor de investimento da compra, quer seja ou não um serviço de marketing complexo, maior é o impacto do envolvimento da área de compras no sucesso da compra, principalmente ao nível de custos.

É ainda perceptível através das entrevistas, que o tempo em que as áreas trabalham juntas no processo de compra, se traduz inevitavelmente em experiência de envolvimento, bem como o grau de confiança que é estabelecido tem influência direta na própria duração do relacionamento. À medida que aumenta a experiência de envolvimento, mais as áreas de marketing estão predispostas a solicitar o envolvimento da Empresa Compras mesmo para processos em que, organizacionalmente, não é necessário o seu envolvimento. Conclui-se assim que a proposição 2c – *com a crescente experiência de envolvimento entre os departamentos de marketing e de compras, o envolvimento do departamento de compras aumenta* – é validada neste estudo.

Ambas as gestoras de comunicação das áreas de marketing consideram que o grau de experiência de envolvimento tem de facto impacto no sucesso da compra dos serviços e a mesma mensagem foi transmitida pelo director de compras de serviços de marketing e publicidade, sendo validada também a proposição 2d – *com a crescente experiência de envolvimento entre os departamentos de marketing e de compras, o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra aumenta*.

Em relação à terceira questão chave colocada – *que barreiras impedem o envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing?* – foram apontados pelos entrevistados um conjunto de fatores que vão de encontro às quatro grande barreiras identificadas por (Bals, et al., 2009)

**Tabela 14:** Barreiras ao envolvimento identificadas no estudo de caso

Barreiras segundo Bals (2009)	Barreiras identificadas pelos entrevistados
Falta de conhecimento	- Desconhecimento do marketing de que a compra do serviço deve passar pela área de compras.
Falta de capacidades	- Falta de conhecimento da função compras; - Falta de capacidade de resposta às urgências do cliente interno; - Falta de conhecimento da função marketing do mercado.
Falta de motivação	- Retirar o <i>empowerment</i> da decisão de aquisição ao cliente interno; - Falta de interesse e motivação do marketing por querer que o processo seja mais rápido.
Falta de oportunidade	- Fugas de processos por serem considerados estratégicos.

**Fonte:** Elaboração própria

Estas barreiras são contudo encaradas como um desafio para a direção de compras de serviços de marketing e publicidade da Empresa Compras do Grupo Tele. Em simultâneo, é reconhecido que o fator tempo é preponderante na diminuição destas barreiras, e, por sua vez, que conduz ao crescente envolvimento entre as áreas de compras e de marketing na compra de serviços de marketing. Pelo exposto, é também confirmada a proposição 3 - *Quanto menores forem as barreiras, mais elevado é o grau de envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing.*

Na tabela 15 resumem-se as proposições deste estudo e a sua respetiva validação. Das proposições assumidas, apenas não foi possível confirmar a proposição 2b mediante os resultados obtidos.

**Tabela 15:** Validação das proposições do estudo

ID	Proposição	Validação
1	Com o crescente envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing, o sucesso da compra aumenta.	Sim
2a	Com a crescente complexidade da compra, o envolvimento do departamento de compras aumenta.	Sim
2b	Com a crescente complexidade da compra, o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra aumenta.	Não
2c	Com a crescente experiência de envolvimento entre os departamentos de marketing e de compras, o envolvimento do departamento de compras aumenta.	Sim
2d	Com a crescente experiência de envolvimento entre os departamentos de marketing e de compras, o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra aumenta.	Sim
3	Quanto menores forem as barreiras, mais elevado é o grau de envolvimento do departamento de compras na compra de serviços de marketing.	Sim

**Fonte:** Elaboração própria



#### 4. CONCLUSÃO E REFLEXÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal ponto de interesse analisar a complexidade da compra de serviços de marketing e compreender de que forma a área de compras e de marketing colaboram dentro das organizações e criam valor nessa aquisição. Para tal, levou-se a cabo este estudo cujos resultados foram apresentados no capítulo 3 e revelaram, em termos globais, o impacto positivo que o envolvimento da área de compras e de marketing têm no sucesso da compra de serviços de marketing.

No estudo de caso analisado a própria organização reconhece o valor acrescentado da função compras na aquisição de serviços de marketing e reconhece sobretudo a importância e impacto estratégico da aquisição destes serviços para a organização. A definição de um procedimento de compras específico para a área de marketing e publicidade demonstra o peso que esta área assume no Grupo Tele e à data em que o presente estudo foi conduzido era indubitável o envolvimento entre as áreas de compras e de marketing na aquisição de serviços de marketing. Através das entrevistas realizadas foi perceptível que este envolvimento, apesar de numa fase inicial poder ter sido apreendido como mais um procedimento organizacional, visto como um mero meio para o objetivo de redução de custos, transformou-se numa verdadeira integração colaborativa entre as áreas, com benefícios reais e percebidos por ambas as partes.

O sucesso deste processo de adaptação decorre do tempo em que as áreas trabalham em conjunto, transmitem as suas ideias e percebem que as mesmas são de facto entendidas pela outra parte. A experiência decorrida e o entendimento mútuo geram um grau de confiança suficientemente elevado para que as áreas de marketing eliminem naturalmente as principais barreiras ao envolvimento, e consequentemente considerem solicitar o envolvimento da função compras mesmo quando este não é obrigatório por procedimentos organizacionais. Estes resultados vão inclusive de encontro ao apontado noutros estudos sobre a aquisição de serviços para negócios, nos quais é verificado que a satisfação dos clientes internos resulta em grande parte do aumento da colaboração entre estes e a área de compras (Large, et al., 2009).

Pelas evidências deste estudo de caso no Grupo Tele, não há dúvida de que a Empresa Compras é um importante interveniente no processo de compra de serviços de marketing e contribui claramente com o seu *know how* para um maior sucesso na compra traduzido numa maior qualidade e menor custo do serviço. Em simultâneo liberta as

áreas de marketing do tempo dispendido na negociação com os fornecedores, permitindo que estas se foquem exclusivamente nas suas principais funções.

Sendo claro o contributo da função compras, a questão é de que forma esta área e a de marketing interagem para colaborativamente criarem valor na aquisição de serviços de marketing. O modelo desenvolvido por Bals, et al. (2009) é uma notável base para a investigação, tendo sido validadas cinco das seis proposições decorrentes do modelo, num contexto económico e sector de atividade diferentes do estudado pelos autores. Adicionalmente, identificaram-se novas evidências que podem complementar o modelo base deste estudo.

O principal racional será não limitar à partida que as compras são efetuadas localmente pelas áreas/departamentos e que a estrutura organizacional possa assumir a centralização desta atividade numa função compras. Este cenário assume especial destaque porque conduz à análise numa perspetiva diferente, ou seja, no próprio grau de envolvimento do departamento de marketing. Aqui, a estrutura organizacional definida pela gestão de topo será vista também como um moderador da integração entre as funções e não como uma barreira.

Simultaneamente, o sucesso da compra resultante do trabalho colaborativo entre as áreas pode ser percebido como um fator moderador da experiência de envolvimento que, ao ser positivo gera aumento da confiança mútua nos papéis que cada parte assume no processo de compra organizacional. Da mesma forma, contribui positivamente para a diminuição e possivelmente até extinção das barreiras ao envolvimento entre as áreas, como por exemplo o reconhecimento claro das capacidades da função compras, mas também da função marketing, em cada um dos seus papéis.

O envolvimento das áreas de compras e de marketing pode assim ser percecionado como cíclico, no qual o sucesso da compra pode ser visto como o principal motor para a continuidade do relacionamento entre as compras e o marketing.

## **Limitações**

A presente dissertação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas e aprofundadas em estudos futuros.

Apesar da metodologia aplicada ser adequada ao objetivo do estudo efetuado, não pode ser considerado representativo do tema em análise.

A falta de informação organizacional mais detalhada sobre a dimensão da compra de serviços de marketing, traduzida no volume de despesas e o número de fornecedores envolvidos, bem como a impossibilidade de obtenção de dados quantitativos sobre as efetivas poupanças nas despesas da compra de serviços de marketing, limitam a realização de uma análise quantitativa complementar à análise qualitativa do estudo e que permitiria a sustentação sobre o sucesso da compra de serviços de marketing, principalmente na variável custo.

Por último, existiram limitações nas entrevistas realizadas, nomeadamente pela primeira entrevista ter funcionado como entrevista piloto e consequentemente a informação transmitida não é tão detalhada face às subseqüentes. Em simultâneo, a primeira entrevistada informou que à data da entrevista não trabalhava há algum tempo com a função compras da organização, pelo que a sua perceção face ao envolvimento da área de compras poderia não ser completamente correta.

## **Linhas de investigação futura**

Face ao estudo conduzido na presente dissertação e limitações enfrentadas, são propostas linhas de investigação futura no âmbito da compra de serviços para negócios com o envolvimento da área de compras, designadamente, a aplicação deste modelo de pesquisa a outro tipo de serviços para negócios, tendo em consideração os resultados complementares obtidos neste estudo.

Neste âmbito, é ainda proposta a condução de entrevistas a um conjunto mais alargado de empresas e a definição de um inquérito fechado para aplicação a larga escala a nível nacional por tipo de serviço e a um conjunto mais alargado de interlocutores.



## BIBLIOGRAFIA

Agndal, H., Axelsson, B., Lindberg, N., & Nordin, F. (2007). Trends in Service Sourcing Practices. *Journal of Business Market Management*, 1(3), 187-208.

Araujo, L., & Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, 35, 797-805.

Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). *Buying business services*. Chichester: Wiley.

Bals, L., & Hartmann, E. (2007a). *Characterizing and e measuring performance in purchasing marketing services*. Paper presented at the 16th Annual IPSERA Conference, Bath, UK.

Bals, L., Hartmann, E., & Ritter, T. (2007b). *Exploring Marketing-Purchasing Integration in Marketing Service Procurement*. Paper presented at the 23rd IMP Conference, Manchester, UK.

Bals, L., Hartmann, E., & Ritter, T. (2009). Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement. *Industrial Marketing Management*, 38, 892-902.

Beaumont, N. (2006). Service level agreements: An essential aspect of outsourcing. *The Service Industries Journal*, 26(4), 381 - 395.

Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971 - 2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63.

Burt, D. N., & Pinkerton, R. L. (1996). *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: AMACOM.

CAPS Research (2002). *Defining and Determining the "Service Spend" in Today's Services Economy*. Consultado em <http://www.capsresearch.org>.



CAPS Research (2003). *Managing Your "Service Spend" in Today's Services Economy*. Consultado em <http://www.capsresearch.org>.

CAPS Research (2006). *Services Spend Management: Outsourcing/Offshoring Your Services Spend*. Consultado em <http://www.capsresearch.org>.

Day, E., & Barksdale, H. C. (1992). How firms select professional services. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 85-91.

Day, E., & Barksdale, H. C. (2003). Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 564-579.

Day, E., & Barksdale Jr, H. C. (1994). Organizational purchasing of professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 44-51.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. [Article]. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Fearon, H., & Bales, W. (1995). *Purchasing of nontraditional goods and services*. Consultado em <http://www.capsresearch.org>.

Fink, D., & Shoeib, A. (2003). Action: the most critical phase in outsourcing of technology. *Logistics Information Management*, 16(5), 302-311.

Fitzsimmons, J. A., Noh, J., & Thies, E. (1998). Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 370.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.

Grönroos, C. (2004). *Service Management: Understanding Productivity and Profitability Applying a Service Business Logic*. Paper presented at the Doctoral Seminar in Service Management and Marketing, Helsinki, Finland.

GrupoTELE. *Manual de Compras do Grupo TELE*.

Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.

Hutt, M., & Speh, T. (2001). *Business Marketing Management*. New York: Thomson Learning.

INE. (2008). *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas - 2007*. Lisboa. Consultado em <http://www.ine.pt>.

INE. (2009). *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas - 2008* Lisboa. Consultado em <http://www.ine.pt>.

INE. (2010). *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas - 2009*. Lisboa. Consultado em <http://www.ine.pt>.

Jackson, R. W., Neidell, L. A., & Lunsford, D. A. (1995). An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. *Industrial Marketing Management*, 24(2), 99-108.

Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 201-213.

Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1998). Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62.

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing:: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.

Kotler, P., & Bloom, P. N. (1984). *Marketing Professional Services*. Ney Jersey: Prentice Hall.

Large, R. O., & König, T. (2009). A gap model of purchasing's internal service quality: Concept, case study and internal survey. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(1), 24-32.

Lian, P. C. S., & Laing, A. W. (2004). Public sector purchasing of health services: A comparison with private sector purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(6), 247-256.

Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 292-300.

Lonsdale, C., & Watson, G. (2005). The internal client relationship, demand management and value for money: A conceptual model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(4), 159-171.

Marketing Supply Chain Institute (2009). *Define Where to Streamline - Making Marketing Supply Chains More Efficient, Agile and Enviro-Friendly*.

Massey, T., & Perera, M. (2009). *Purchasing Marketing Services - An HH Survey Conducted in Association With The Procurement Leaders Network*.

Merino, F., & Rodríguez, D. R. (2010). Relatedness of decisions in business services outsourcing. *The Service Industries Journal*, 30(13), 2225 - 2237.

Nordin, F., & Agndal, H. (2008). Business service sourcing: a literature review and agenda for future research. *Int. J. Integrated Supply Management*, 4(3/4), 378-405.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Welch, C. (2010). 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 109-117.

Robinson, P., Faris, C., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon.

Schiele, J. J. (2005). Meaningful involvement of municipal purchasing departments in the procurement of consulting services: Case studies from Ontario, Canada. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(1), 14-27.

Selviaridis, K., Agndal, H., & Axelsson, B. (2010). Business services in the making': (De)Stabilisation of service definitions during the sourcing process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, In Press, Corrected Proof.

- Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. [Article]. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simms, J. (2005). The creative enigma. *Supply Management*, 10.
- Sonmez, M., & Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, 48(2), 189-206.
- Stock, J. R., & Zinszer, P. H. (1987). The industrial purchase decision for professional services. *Journal of Business Research*, 15(1), 1-16.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 419-433.
- Tunisini, A., & Bocconcelli, R. (2010). *The Relationship Between Marketing and Purchasing in Business- to - Business Markets*. Paper presented at the International Marketing Trends Conference, Venice, 21st-23rd January 2010.
- Van de Ven, A., & Ferry, D. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Van der Valk, W. (2007). *Buyer-Seller Interaction Patterns During Ongoing Service Exchange*. Erasmus University Rotterdam.
- Van der Valk, W. (2008). Service procurement in manufacturing companies: Results of three embedded case studies. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 301-315.
- Van der Valk, W., & Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. [Article]. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 3-10.
- Van der Valk, W., Van Weele, A., & Kibbeling, M. (2008). *Evaluating the performance of business service providers: Developing a model from multiple case studies*. Paper presented at the 24th IMP-conference.

Van der Valk, W., Wynstra, F., & Axelsson, B. (2005a). *Buying Business Services: Analyzing the service buyer - service provider interface*. Paper presented at the 21st IMP Conference, Rotterdam, Netherlands.

Van der Valk, W., Wynstra, F., & Axelsson, B. (2005b). *The trouble with purchasing services*. Paper presented at the IPSERA 2005 Conference, 20-23 March 2005, Archamps, France.

West, D. (1997). Purchasing professional services - The case of advertising agencies. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 33(3), 2-9.

Wynstra, F., Axelsson, B., & van der Valk, W. (2006). An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. [Article]. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 474-496.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (Vol. 3rd edition).

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm* (4th ed.). New York: McGraw Hill.

## **ANEXO I - Guião Base Lydia Bals**



## Interview Questions

### Department level

Name of Interviewee:	Date of Interview:
1. How many employees are in your department?	
2. Since when do you work in the company?	
3. What is your professional background?	
4. In your opinion, how optimized is the purchasing of marketing services within your company?	
( ) insufficient ( ) sufficient ( ) satisfactory ( ) good ( ) very good	
5. Which are, in your opinion, the largest deficiencies in your current way of purchasing marketing services? (e.g. relating to process, outcomes, responsibilities)	
6. How do you rate transparency regarding what is purchased?	
( ) insufficient ( ) sufficient ( ) satisfactory ( ) good ( ) very good	
7. How is the transparency gained?	
8. How are reporting lines defined?	
9. How do marketing and purchasing work together in the buying process (how many people, how long, in which way) during the following phases:	
Preparation: Recognition of need, definition of need and specification	
Initiation: Identification and information gathering on potential sources	
Contracting: Evaluation of proposals and final supplier selection	
Control: Supplier performance evaluation and feedback	
10. Does there exist a template/agreement regarding a structured buying process for this category?	
11. Is there a Service Level Agreement (SLA) between the departments?	
12. Which optimization potentials do you see?	
13. Why would your suggestions improve current practice?	



## Interview Questions

### Subcategory level

<b>Name of Interviewee:</b>	<b>Date of Interview:</b>
<b>Subcategory:</b>	
1. How many employees work in your team?	
2. Since when do you work in the company?	
3. What is your professional background?	
4. In your opinion, how optimized is the purchasing of subcategory XY within your company? ( ) insufficient ( ) sufficient ( ) satisfactory ( ) good ( ) very good	
5. Which are, in your opinion, the largest deficiencies in your current way of purchasing XY? (e.g. relating to process, outcomes, responsibilities)	
6. How do you rate transparency regarding what is purchased? ( ) insufficient ( ) sufficient ( ) satisfactory ( ) good ( ) very good	
7. How is the transparency gained?	
8. How are reporting lines defined?	
9. How do marketing and purchasing work together in the buying process (how many people, how long, in which way) during the following phases:  Preparation: Recognition of need, definition of need and specification  Initiation: Identification and information gathering on potential sources  Contracting: Evaluation of proposals and final supplier selection  Control: Supplier performance evaluation and feedback	
10. Does there exist a template/agreement regarding a structured buying process for this category?	
11. Is there a Service Level Agreement (SLA) between the departments?	
12. Which optimization potentials do you see in general and specifically for subcategory XY?	
13. Why would your suggestions improve current practice?	

## **ANEXO II - Guião de Entrevista**





## Guião de Entrevista

Otimização do processo aquisição de serviços de marketing

### Informação pessoal e organizacional

Nome Entrevistado:

Data Entrevista:

1. Cargo ocupado
2. Principal área de responsabilidade
  - ( ) Compras / Cadeia de Abastecimento
  - ( ) Operações
  - ( ) Finanças
  - ( ) Recursos Humanos
  - ( ) Marketing
  - ( ) Outra (qual)
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Qual é a sua experiência profissional?

### Aquisição de Serviços de Marketing

Segundo a classificação do Instituto Nacional de Estatística Português (INE, 2008), consideram-se serviços de marketing os seguintes serviços:

Serviços de publicidade	<ul style="list-style-type: none"><li>- conceção publicitária e desenvolvimento de ideias</li><li>- gestão de suportes publicitários</li><li>- marketing direto e relacional</li><li>- publicidade</li><li>- serviços publicitários completos</li><li>- outros serviços de agências de publicidade</li></ul>
Estudos de mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>- inquéritos qualitativos</li><li>- inquéritos quantitativos ad hoc</li><li>- inquéritos quantitativos permanentes e regulares</li><li>- estudos de mercado</li><li>- sondagens de opinião</li></ul>

A empresa fornecedora de serviços de marketing “HH”, em conjunto com a comunidade “Procurement Leaders Network”, indicam como serviços de marketing, entre outros:

- Conceção e criatividade
- TV / Imprensa / Outdoors
- Impressões
- Tecnologias de Marketing
- Mail direto
- *Merchandise* promocional

5. Que tipos de serviços de marketing são adquiridos pela organização?
6. Existe algum modelo estruturado para o processo de compra nesta categoria de gastos?

7. Na sua opinião, qual o grau de otimização da aquisição de serviços de marketing na empresa?
- ( ) Insuficiente    ( ) Suficiente    ( ) Satisfatório    ( ) Bom    ( ) Muito bom
8. A quem cabe a responsabilidade, dentro da organização, pela aquisição de serviços de marketing?
- ( ) Função compras central
- ( ) Função marketing central
- ( ) Fragmentada pelas funções da organização
- ( ) Função compras local (por unidade/região de negócio)
- ( ) Função marketing local (por unidade/zona de negócio)

#### Nível de integração entre departamento de marketing e de compras

9. O departamento de compras é integrado nas decisões de aquisição de serviços de marketing?
- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| ( ) Especificações da compra | ( ) Identificação fornecedor |
| ( ) Seleção fornecedor       | ( ) Negociação de contratos  |
| ( ) Definição dos SLA's      | ( ) Contratação              |
| ( ) Avaliação desempenho     | ( ) Monitorização            |
10. Nos casos em que não existe envolvimento do departamento de compras, quem toma as decisões de compra?
- ( ) Gestão de topo                      ( ) Departamento de marketing
11. Como é que o marketing e as compras trabalham em conjunto no processo de compra (quantas pessoas são envolvidas, por quanto tempo, de que forma) durante as seguintes fases:
- Preparação:** Identificação da necessidade e definição das especificações da compra.
- Pesquisa:** Identificação de potenciais fornecedores, aquisição e análise de propostas.
- Contratação:** Avaliação de propostas e seleção do fornecedor, negociação e elaboração do contrato e colocação de encomendas.
- Monitorização:** Acompanhamento do fornecedor, avaliação do desempenho e gestão do contrato.
12. Para cada fase do processo de *service procurement* que indivíduos influenciam formal ou informalmente o processo de compra? Os papéis (Utilizadores, Influenciadores, Decisores, Compradores e Gatekeepers) variam segundo o tipo de serviço adquirido ou o tempo que ambos os departamentos trabalham juntos nessa aquisição?

13. Estão definidos níveis de serviço (SLAs) entre os departamentos?
14. Em qual das áreas considera que se podem obter maiores poupanças com o envolvimento do departamento de compras?
15. De que forma e com que frequência é realizada a partilha de informação entre os departamentos? (p.ex.: telefone, e-mail, troca documentos, reuniões)
16. De que forma os departamentos colaboram? (p.ex.: alcance objetivos comuns, partilha de ideias, de informação e recursos, compreensão mútua). A colaboração é suficiente?
17. Considera que a partilha de informação e colaboração contribuem para um maior envolvimento entre o departamento de marketing e de compras? Este envolvimento varia ao longo das fases de aquisição dos serviços?
18. A função compras contribui significativamente para o input do fornecedor? Isto é, apresenta novos fornecedores ao Departamento de Marketing e aumenta a troca de informação entre ambos?
19. A função compras contribui significativamente para a identificação e descrição das características e quantidades necessárias de determinado serviço?
20. A função compras contribui significativamente para a utilização do serviço pelo Departamento de Marketing? Assegura que corresponde às suas necessidades e aos objetivos da organização, não entrando em conflito com estes?
21. A função compras contribui para a redução do tempo investido pelo Departamento de Marketing durante o processo de compra e do tempo perdido quando a compra falha?
22. A função compras contribui com mais critérios de avaliação?
23. Com a integração entre os departamentos conseguem-se adquirir serviços de marketing com maior qualidade?
24. Com a integração entre os departamentos conseguem-se adquirir serviços de marketing com menores custos?

#### Barreiras ao envolvimento entre departamento de marketing e de compras

25. Na sua opinião, quais são as maiores falhas na atual forma de aquisição dos serviços de marketing? (p.ex. em relação ao processo, resultados, responsabilidades)

26. Que tipo de barreiras considera que dificultam a integração entre o departamento de marketing e de compras?

( ) Falta de conhecimento

( ) Falta de motivação

( ) Falta de capacidades

( ) Falta de oportunidade

27. Que fatores considera que podem diminuir as barreiras e aumentar a integração entre os departamentos?

☐ Apoio da gestão de topo

☐ Reconhecimento do valor acrescentado do dep. de compras

☐ Credibilidade do departamento de compras

☐ Adequada estrutura organizacional do departamento de compras

#### Moderadores da integração entre departamento de marketing e de compras

28. A integração do departamento de compras varia consoante o tipo de serviço de marketing e a sua complexidade?

a) Quanto maior complexidade, maior é o envolvimento do departamento de compras?

b) Quanto maior complexidade, maior é o impacto do departamento de compras no sucesso da aquisição?

29. A duração da relação entre os departamentos influencia a integração?

30. A confiança é fator crucial na duração da relação entre ambos os departamentos?

31. Quando maior o grau de experiência de envolvimento, maior é o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra?

#### Informação organizacional

1. Empresa

2. Localização

3. Número de trabalhadores do departamento

☐ 1 – 9

☐ 50 – 99

☐ 250 – 499

☐ 1000+

☐ 10 – 49

☐ 100 – 249

☐ 500 – 999

4. Atividade principal da empresa

☐ Indústria

☒ Serviços

☐ Comércio

5. Volume de negócios no último ano (2009)

☐ <10 Milhões

☐ 51 M – 100 M

☐ 501 M – 1000 M

☐ 11 M – 50 M

☐ 101 M – 500 M

☐ >1000 M

6. Volume de despesas em compras em 2009 (€)

☐ <49.000

☐ 500.000- 999.000

☐ 25 – 50 Milhões

☐ 50.000 – 99.000

☐ 1 – 5 Milhões

☐ 50 – 500 Milhões

☐ 100.000 – 249.000

☐ 5 – 10 Milhões

☐ 500 Milhões – 1 Bilhão

☐ 250.000 – 499.000

☐ 10 – 15 Milhões

☐ > 1 Bilhão

7. Volume despesas em compras de serviços em 2009 (€)
- |                       |                     |                            |
|-----------------------|---------------------|----------------------------|
| ( ) <49.000           | ( ) 500.000-999.000 | ( ) 25 – 50 Milhões        |
| ( ) 50.000 – 99.000   | ( ) 1 – 5 Milhões   | ( ) 50 – 500 Milhões       |
| ( ) 100.000 – 249.000 | ( ) 5 – 10 Milhões  | ( ) 500 Milhões – 1 Bilião |
| ( ) 250.000 – 499.000 | ( ) 10 – 15 Milhões | ( ) > 1 Bilião             |
8. Volume de despesas na compra de serviços de marketing em 2009 (€)
- |                       |                      |                            |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| ( ) <49.000           | ( ) 500.000- 999.000 | ( ) 25 – 50 Milhões        |
| ( ) 50.000 – 99.000   | ( ) 1 – 5 Milhões    | ( ) 50 – 500 Milhões       |
| ( ) 100.000 – 249.000 | ( ) 5 – 10 Milhões   | ( ) 500 Milhões – 1 Bilião |
| ( ) 250.000 – 499.000 | ( ) 10 – 15 Milhões  | ( ) > 1 Bilião             |
9. Tempo médio de duração de contracto com os fornecedores (em anos)
10. Número de fornecedores da organização
11. Número de fornecedores de serviços da organização
12. Número de fornecedores de serviços de marketing da organização
13. O número de fornecedores de serviços de marketing na organização mudou nos últimos 5 anos? Como?
- |                     |                   |                   |                                 |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|
| ( ) Não, manteve-se | ( ) Sim, aumentou | ( ) Sim, diminuiu | ( ) Se sim, em que percentagem? |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|





### **ANEXO III - Quadro resumo das entrevistas**



Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
Aquisição de serviços de marketing			
<b>6. Existe algum modelo estruturado para o processo de compra nesta categoria de gastos?</b>			
<p>Existe um processo completamente estruturado, definido no manual de compras do grupo. Há sempre a consulta ao mercado, obtém-se a proposta inicial, faz-se contraproposta e negocia-se. Existem exceções quando o que se está a negociar exige decisões céleres.</p> <p>O modelo é relativamente universal, embora compras inferiores a 50.000€ sejam feitas a nível local, existem cada vez mais processos de compras inferiores que passam pela <b>Função Compras (FC)</b>.</p> <p>“Para compras mais pequenas temos um modelo diferente, um modelo que também está previsto no manual de compras, que é um modelo simplificado, isto é, a mesa de planeamento é feita por proposta do negociador, com a aprovação do cliente, com a minha aprovação (Direção da FC) e aprovação do administrador. Não precisa de ir a mesa de compras.”</p>	<p>Existe um modelo simplificado para compras mais pequenas, as compras abreviadas.</p>	<p>Sim, existe inclusive um modelo com suportes informáticos.</p>	<p>Sim, tudo o que é valores acima dos 50 mil é negociado com a FC.</p> <p>Para além de toda a comunicação above the line (filmes, spots tv, ...), a parte dos fees com as agências para a componente de media, comunicação criativa e online é negociada com a FC.</p>
<b>7. Na sua opinião, qual o grau de otimização da aquisição de serviços de marketing na empresa?</b>			
<p>É satisfatório em termos de poupança nos grandes números.</p> <p>Ao longo dos anos a captação de negócio no grupo tem sido crescente, embora haja potencial para ser ainda maior.</p>	<p>É bom Existem cada vez mais processos a passar pela área de compras.</p>	<p>É bom.</p>	<p>É bom ou muito bom. O processo existente com o FC é bom no sentido em que têm um conhecimento muito mais alargado do mercado. Conseguimos concentrar-nos noutros aspetos e deixar a negociação com eles.</p>

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>Aquisição de serviços de marketing</b>			
<b>8. A quem cabe a responsabilidade, dentro da organização, pela aquisição de serviços de marketing?</b>			
<p>É fragmentada pelas funções da organização.</p> <p>As compras inferiores a 50.000€ são feitas a nível local, embora nas aquisições de serviços de marketing existam muitas compras inferiores a 50.000€ que passam pela FC, pelas características das estruturas de marketing que existem no grupo.</p>	<p>S/R (Sem Resposta)</p>	<p>Está fragmentada pelas funções da organização: FC e Departamentos de Marketing (DMk) dos diferentes segmentos</p> <p>Acima dos 50 mil € está centralizada numa função compras, abaixo desse valor é a função marketing que faz a aquisição.</p> <p>Por exemplo, media é um contrato anual negociado pela FC que pode ou não ser transversal a todas as áreas de marketing do grupo. Apesar de abaixo do valor definido, ser cada um dos DMk a comprar com a sua autonomia, muitas vezes temos compras fragmentadas, i.e., temos já o parceiro escolhido, com contrato previamente negociado pela FC, cujos valores de produção estão todos tabelados. Existe no entanto a liberdade de ser selecionado por nós outro fornecedor desde que a compra não exceda os 50 mil €.</p>	<p>É fragmentada pelas funções da organização:</p> <p>Acima dos 50 mil € é a FC; abaixo é o DMk.</p>
<b>Nível de integração entre departamento de marketing e de compras</b>			
<b>9. O departamento de compras é integrado nas decisões de aquisição de serviços de marketing?</b>			
<p>É comum. As decisões são partilhadas entre a FC e os DMk. As especificações da compra são indicadas pelo cliente interno (DMk) e a área de compras acrescenta valor ao caderno de encargos (identificação do fornecedor, seleção do fornecedor, definição de SLA's), à negociação,...</p> <p>O modelo de contrato é desenhado pela área de compras.</p> <p>"Tentamos sempre que todos os acordos sejam transversais [...] introduzindo cláusulas que permitam às outras companhias tirar proveito das negociações que nós realizamos."</p>	<p>S/R</p>	<p>Sim, na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção do fornecedor</li> <li>- Avaliação desempenho</li> <li>- Negociação de contratos</li> <li>- contratação</li> <li>- Monitorização</li> </ul>	<p>A FC contribui para a identificação de fornecedores na consulta ao mercado, mas tem sempre em conta os fornecedores por nós sugeridos.</p> <p>FC avalia mais a parte contratual, verificam se as normas estão a ser cumpridas, na negociação de contratos e na contratação.</p>
<b>10. Nos casos em que não existe envolvimento do departamento de compras, quem toma as decisões de compra?</b>			

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
Depende dos poderes delegados na hierarquia. Normalmente é a Gestão de Topo de acordo com a lista de delegação de competências que estipula os montantes de produção. Desde a Comissão Executiva a cargos de Direção. Em projetos considerados estratégicos, as decisões são tomadas pela administração.	É uma questão das próprias empresas poderem esclarecer isso melhor	Departamento de Marketing.	S/R
<b>11. Como é que o marketing e as compras trabalham em conjunto no processo de compra (quantas pessoas são envolvidas, por quanto tempo, de que forma) durante as seguintes fase.</b>			
<p>Procura-se a colaboração durante todo o processo.</p> <p>Preparação: “Na preparação tentamos analisar as especificações do cliente e se elas não estiverem fechadas nós damos contributos para tentar ajudar a fechar para não haver problemas até na gestão do próprio contrato e os clientes poderem trabalhar com conforto e os fornecedores trabalharem com segurança.”</p> <p>Pesquisa: feita pelo cliente interno e pela FC de forma a criar rotatividade de fornecedores e evitar predominância em determinado negócio.</p> <p>Contratação: Análise das propostas- 1.Componente técnica é avaliada pelo cliente interno (DMk); 2.Componente comercial é avaliada, após avaliação técnica, pela FC. “Quando o cliente interno faz a avaliação de uma proposta não sabe quanto é que ela vale [...] Depois de dizer se a proposta é válida ou não é válida, se é boa se não é boa, ou se é muito boa, é que juntamos essas duas componentes e começamos a analisar e a partir daí é que se faz a proposta de negócio que é apresentada em mesa de planeamento, com base na avaliação comercial e na avaliação técnica.”</p> <p>Monitorização: realizada pelo DMk. Na existência de problemas, a FC intervém (arbitragem).</p>	S/R	<p>Preparação: DMk, quem tem a necessidade.</p> <p>Pesquisa: depende das circunstâncias mas muitas vezes é partilhada.</p> <p>Contratação. Avaliação das propostas é partilhada, a negociação e elaboração de contratos é a FC.</p> <p>Monitorização: DMk. A definição de critérios de avaliação é partilhada e consensual.</p>	<p>Preparação: feita pelo DMk. É realizado um briefing e transmitida a criatividade que foi aprovada e as necessidades específicas.</p> <p>Pesquisa: cliente interno e FC.</p> <p>Contratação: avaliação propostas é partilhada: DMk avalia propostas qualitativas sem ter conhecimento dos valores a elas associados. Negociação e elaboração de contratos é a FC e a colocação de encomenda é o DMk.</p> <p>Monitorização: FC avalia mais a parte contratual, verificam se as normas estão a ser cumpridas, na negociação de contratos e na contratação</p>

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>12. Para cada fase do processo de <i>service procurement</i> que indivíduos influenciam formal ou informalmente o processo de compra? Os papéis variam segundo o tipo de serviço adquirido ou o tempo que ambos os departamentos trabalham juntos nessa aquisição?</b>			
<p>Preparação: por exemplo, na preparação do caderno de encargos a FC é influenciador: “temos de adaptar aquela proposta ou caderno de encargos a um contrato. Muitas vezes o wishing list não é propriamente traduzível em contrato, pode-se fazer SLA's mas nunca é traduzido aquilo que os clientes internos têm na sua cabeça, porque não é viável. Tentamos por aquilo que os clientes pretendem em papel e de forma sistemática”.</p> <p>Na receção de propostas o fornecedor é influenciador: “Aproveitamos o know how que eles têm, são as ideias deles que muitas vezes nos fazem mudar algumas opiniões, portanto também aí há um influenciador que é o próprio fornecedor”.</p> <p>Mesa de planeamento é influenciador.</p> <p>“toda a gente no processo desde o cliente interno até nós, fornecedor, mesa, em todos eles há influências para melhorar a proposta inicial.”</p> <p>Só após a contratação/adjudicação deixam de existir influenciadores: “quando chega a adjudicação tem que estar tudo definido e fechado [...] Para alterar é preciso fazer todo o modelo diferente de revisão do processo com o modelo todo de início.”</p>	<p>Não há papéis estanques.</p> <p>Para cada fase está definido no manual qual o papel de cada área e o que é que faz.</p>	<p>Na preparação o DMk é o utilizador e influenciador. É este que apresenta o briefing com as especificações à FC.</p> <p>Durante a fase de pesquisa o DMk também é influenciador, fazendo muitas vezes previamente a pesquisa dos fornecedores antes de levar o processo à FC,</p>	<p>Na preparação o DMk é influenciador (briefing e sugestão de fornecedores).</p> <p>Na análise de propostas o DMk é influenciador e decisor a nível qualitativo.</p> <p>Na negociação a FC é decisor.”Mas todo o processo inicial é feito com a FC, no fundo é transmitido um briefing à FC e eles depois a partir daí desenvolvem.”</p>
<b>13. Estão definidos níveis de serviço (SLAs) entre os departamentos?</b>			
<p>São definidos processo a processo com a elaboração de um cronograma de acordo com o serviço que se está a adquirir, que é negociado com o cliente interno.</p>	<p>O processo apenas avança após a aceitação do cronograma pelo cliente interno.</p>	<p>Em termos de marketing não temos muitos SLA's. É muito difícil fazer nas áreas de marketing as avaliações. Em termos de centrais de media, provavelmente existem SLA's definidos.</p> <p>Na produção gráfica talvez existam, mas eu desconheço.</p>	<p>Não.</p>

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>14. Em qual das áreas considera que se podem obter maiores poupanças com o envolvimento do departamento de compras?</b>			
S/R	S/R	Nos grandes volumes, neste caso media, produção gráfica, áudio visuais e produção de filmes.	Neste departamento é na área dos filmes. São negociadas as propostas e obtêm-se sempre descidas de preço bastante elevadas (algumas cerca de 30 a 40%). A FC tem maior capacidade para controlar em detalhe todas as rubricas deste tipo de propostas.
<b>15. De que forma e com que frequência é realizada a partilha de informação entre os departamentos?</b>			
Exceto a proposta comercial, tudo é partilhado e o cliente interno acompanha sempre o processo. Após o planeamento o cliente interno já tem acesso à proposta comercial. O cliente interno acompanha o processo através de um sistema de informação que fornece informação sobre o estado do processo e gera alertas de desvio ao cronograma. Tentamos manter ainda um acompanhamento por e-mail, área na qual temos vindo a melhorar.	Através de um Sistema de Informação de partilha de documentos de forma permanente.	É feita por e-mail e por telefone. Quando se realiza a mesa de compras também é presencial. É suficiente a comunicação existente.	Sempre que são abertos processos. O relacionamento é muito bom e existe abertura para consultar a FC mesmo quando a compra não atinge o valor mínimo definido, i.e., em processos mais pequenos.
<b>16. De que forma os departamentos colaboram? (p.ex.:alcance objetivos comuns, partilha de ideias, de informação e recursos, compreensão mútua). A colaboração é suficiente?</b>			
Tudo é decidido quando se elabora o caderno de encargos.	O processo é partilhado, nunca é estanque só de um lado.	Principalmente na troca de informação porque é importante que a FC perceba as especificidades daquilo que se pretende adquirir. Um dos aspetos fundamentais é que a FC compreenda que em sempre o preço pode ser fator decisivo, há aspetos qualitativos que para o DMk são fundamentais e é necessário que nesta área sejam mais sensíveis a estes aspetos. Às vezes a compreensão não é tão boa quanto a que gostaríamos.	Sim a colaboração é suficiente. Não considero que seja um processo muito fechado e burocrático.



Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>17. Considera que a partilha de informação e colaboração contribuem para um maior envolvimento entre o departamento de marketing e de compras? Este envolvimento varia ao longo das fases de aquisição dos serviços?</b>			
O envolvimento é transversal. A partilha é semelhante em cada uma das fases e a FC e o DMk estão de igual forma envolvidos. “É evidente que estamos sempre a tentar fazer mais um bocadinho, são coisas que ao longo da vida vamos tentando sempre melhorar aquilo que fazemos.”	S/R	S/R	Sim sem dúvida. Existe um envolvimento muito maior no início, não havendo um contacto tão grande no final do processo. No entanto, vão mantendo um acompanhamento menos frequente para verificar se tudo está a ser cumprido.
<b>18. A função compras contribui significativamente para o input do fornecedor? Isto é, apresenta novos fornecedores ao Departamento de Marketing e aumenta a troca de informação entre ambos?</b>			
Sim, através de sinergias entre as diversas áreas clientes e realização de acordos transversais ao grupo.	A FC sugere a um cliente interno determinado fornecedor com feedback positivo de outro cliente interno. Existe cruzamento de informação relativa aos fornecedores,	S/R	Em termos de consulta a FC faz sugestões de fornecedores.
<b>19. A função compras contribui significativamente para a identificação e descrição das características e quantidades necessárias de determinado serviço?</b>			
A decisão final é sempre do cliente interno e a responsabilidade também. Mas é acrescentado valor por termos mais informação e cruzamento de informação que pode ajudar.	S/R	S/R	Não, é feito um briefing fechado à FC. Nós identificamos as necessidades. Pelo menos na área dos filmes a FC não intervém nestes pontos.
<b>20. A função compras contribui significativamente para a utilização do serviço pelo Departamento de Marketing? Assegura que corresponde às suas necessidades e aos objetivos da organização, não entrando em conflito com estes?</b>			
Sim.	S/R	Sim. Quando é fornecido o serviço eles têm algum papel.	Sim, é a questão do acompanhamento que fazem. Asseguram que o serviço que foi adquirido está de facto a ser prestado.

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>21. A função compras contribui para a redução do tempo investido pelo Departamento de Marketing durante o processo de compra e do tempo perdido quando a compra falha?</b>			
<p>Sim. Exceto em projetos estratégicos que estão excecionados no manual, onde não há sequer envolvimento por motivos de sigilo e confidencialidade.</p> <p>O modelo demora tempo e para aquisições estratégicas na área de serviços de marketing compensa o maior investimento pelo sigilo.</p>	S/R	Considero que não.	<p>Sim, sem dúvida. Principalmente na área de comunicação above porque trabalhamos sempre com muita pressão a nível de tempo.</p> <p>Enquanto trabalhamos na definição da campanha por exemplo, a FC trata dos custos e negociações. Se a FC não estivesse envolvida perderíamos muito mais tempo em negociação.</p> <p>Quando a compra falha nunca aconteceu.</p>
<b>22. A função compras contribui com mais critérios de avaliação?</b>			
<p>Sim. É esse o objetivo e muitas vezes conseguimos. Criamos alternativas.</p> <p>Garante-se ainda os cuidados e precauções ambientais.</p>	<p>Por exemplo, contribuímos na elaboração de contratos, salvaguardando muitas situações na área de marketing, nomeadamente direitos de autor salvaguardados para a empresa e no caso da utilização de base de dados, a respetiva confidencialidade.</p>	<p>Sim. Normalmente a FC tem grelhas bastante detalhadas que posteriormente completamos com os nossos critérios.</p>	<p>Sim, a FC tem uma grelha que nos é enviada para controlar toda a prestação do serviço.</p> <p>Inclusive tabelas com os valores de artes finais negociados com as agências.</p>
<b>23 e 24. Com a integração entre os departamentos conseguem-se adquirir serviços de marketing com maior qualidade e menores custos?</b>			
<p>Sim. Acredito que fazemos um bom serviço.</p>	S/R	<p>Sim. No fundo cada um tem o seu know-how muito específico e juntos podem ajudar a melhorar a compra.</p>	<p>Sim. Tanto em termos de custos como de consulta de fornecedores e qualidade. Contribuem bastante.</p>

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>Barreiras ao envolvimento entre departamento de marketing e de compras</b>			
<b>25. Na sua opinião, quais são as maiores falhas na atual forma de aquisição dos serviços de marketing? (p.ex. em relação ao processo, resultados, responsabilidades)</b>			
<p>O Modelo definido necessita de adaptações, mas são coisas marginais.</p> <p>Envolver mais os clientes internos e aumentar a sua satisfação são aspetos que temos vindo a trabalhar para melhorar.</p>	S/R	<p>Considero que é um processo um bocadinho burocrático. O agendamento para a ida à mesa de compras tomar a decisão final era normalmente um obstáculo: "o facto de termos de agendar uma decisão e uma ida à mesa de compras atrasava muitas vezes os nossos processos e as nossas urgências porque não conseguíamos agendar para amanhã porque a mesa de compras estava sempre cheia."</p> <p>Em relação aos resultados e responsabilidades tem havido entendimento.</p>	<p>Acho que não existem muitas falhas. Pode-se sempre tornar as coisas um pouco mais céleres porque às vezes os processos são um pouco demorados por existirem passos a cumprir.</p> <p>No entanto muitas vezes a demora deve-se também ao mercado que é consultado e não responde atempadamente.</p>
<b>26. Que tipo de barreiras considera que dificultam a integração entre o departamento de marketing e de compras?</b>			
<p>Existem barreiras voluntárias e involuntárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tirar o empowerment da decisão de aquisição do cliente interno.</li> <li>- Falta de conhecimento: a pessoa não sabe que tinha de passar pela FC para ser feita a negociação.</li> <li>- Falta de interesse porque quer processos mais rápidos.</li> <li>- Fugas de processos por serem considerados estratégicos.</li> </ul>	S/R	<p>A FC tem um grande know-how de compras, falta muitas vezes o detalhe das necessidades de aspetos muito específicos do marketing. Mas é impossível terem o nosso know-how, está sempre tudo a mudar, quem pede o serviço é sempre mais conhecedor do que quem adquire.</p> <p>Falta de conhecimento e principalmente falta de motivação. O facto de termos muita urgência para determinados processos e a disponibilidade da FC ser limitada, criava o obstáculo de falta de motivação de levar os processos às compras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacidades: muitas vezes o DMk não tem o conhecimento que a FC tem do mercado nem a FC tem o conhecimento dos serviços pretendidos e do que o DMk pretende de uma agência.</li> </ul> <p>Questão do preço versus conhecimento da marca.</p>

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>27. Que fatores considera que podem diminuir as barreiras e aumentar a integração entre os departamentos?</b>			
<p>Todos os fatores são importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhamos no dia-a-dia para que a nossa atividade seja reconhecida;</li> <li>- Trabalhamos com a gestão de topo para ter os processos a trabalhar;</li> <li>- Acrescentamos valor às negociações para credibilizar o departamento</li> <li>- Atualmente consideramos ter a estrutura adequada, no futuro poderá ser necessário mais um negociador.</li> </ul>	S/R	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecer mais valor à FC.</li> <li>- A estrutura organizacional: por exemplo "se a própria direção de compras tivesse um elemento em cada uma das áreas como se fizesse funcionalmente parte da nossa equipa mas estruturalmente parte das compras, podia ser uma coisa interessante. Ou seja, conhecia-nos melhor, as nossas especificidades, as necessidades do segmento."</li> </ul>	O tempo: tudo vai melhorando com o tempo, a comunicação, o processo de compra, tudo.
<b>Moderadores da integração entre departamento de marketing e de compras</b>			
<b>28. A integração do departamento de compras varia consoante o tipo de serviço de marketing e a sua complexidade?</b>			
<b>a) Quanto maior complexidade, maior é o envolvimento do departamento de compras?</b>			
<b>b) Quanto maior complexidade, maior é o impacto do departamento de compras no sucesso da aquisição?</b>			
<p>Colocamos a questão ao contrário, ou seja, quanto mais complexo é, mais envolvemos o cliente interno, mais pedimos a sua ajuda porque não somos especialistas no que se está a comprar. "É a mesma coisa com o fornecedor, um fornecedor trabalha no serviço sabe mais do serviço que nós."</p> <p>Damos o nosso contributo porque temos muita experiência em negociação e acesso a muita informação. O serviço em si, as suas especificações é o cliente que sabe.</p> <p>"Envolvemos muito o cliente, nós é que envolvemos, não é o cliente que se envolve."</p> <p>Muitas vezes o cliente interno quer colocar cá o processo e não se envolver mais, mas fazemos sempre reuniões, muitas vezes até antes do processo nascer.</p>	<p>São os processos corporativos que passam por cá, logo, à partida têm um grau de complexidade elevado.</p> <p>Em cada uma das empresas são os respetivos departamentos que tratam das compras locais.</p>	<p>Sim, o envolvimento varia e a FC tem pessoas especializadas em diferentes áreas. Mesmo no marketing, umas mais especializadas em produção de filmes, outras em media por exemplo.</p> <p>Quanto maior a complexidade não, mas quanto maior o investimento sim, maiores poderão ser os ganhos.</p>	S/R

Compras 1	Compras 2	Marketing Empresarial	Marketing Residencial
<b>29. A duração da relação entre os departamentos influencia a integração?</b>			
S/R	S/R	Sim	Sim.
<b>30. A confiança é fator crucial na duração da relação entre ambos os departamentos?</b>			
S/R	S/R	Sim	<p>É. Sem confiança seria sempre colocado em causa o trabalho realizado.</p> <p>“A confiança é muito importante para podermos nós também continuar a trabalhar noutras coisas e deixar com eles esta parte que é muito importante. Quando eu passo o processo à PT Compras, nem sequer me preocupo em saber se eles estão a fazer bem ou não, porque eu acho que eles estão a fazer bem, portanto eu isso não ponho em causa nunca, não pomos aliás.”</p>
<b>31. Quando maior o grau de experiência de envolvimento, maior é o impacto do envolvimento do departamento de compras no sucesso da compra?</b>			
S/R	S/R	Sim	Sim, com o tempo a experiência é maior e o impacto no sucesso da compra aumenta.